

## **BUDAYA ORGANISASI DALAM ASPEK PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus Di Hotel Perdana Wisata, Bandung)**

**Emron Edison<sup>1</sup>**

STIEPAR YAPARI, Bandung: emron.bdg@gmail.com

**Anti Riyanti<sup>2</sup>**

STIEPAR YAPARI, Bandung: anti.riyanti@gmail.com

**Deni Yustiana<sup>3</sup>**

Staf Ahli PD. Jasa dan Kepariwisata, Jawa Barat: denirenbang@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Pariwisata merupakan salah satu sumber devisa suatu negara, dan Indonesia memiliki potensi luar biasa dengan keragaman budaya, alam yang indah dan nilai-nilai sejarah, baik sejarah dilihat secara historis, maupun secara fisik, hal ini dapat dilihat dari gedung-gedung yang memiliki nilai artistik tinggi, khususnya yang ada di Kota Bandung. Pariwisata tidak terlepas dari peranan hotel sebagai sarana penunjang pariwisata itu sendiri, sehingga hotel harus siap dan berbenah diri, apalagi dalam era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Oleh karena itu penelitian ini dilakukan di hotel. Locus penelitian adalah Hotel Perdana Wisata, Bandung yang bertujuan untuk menganalisis peranan budaya organisasi dalam aspek peningkatan kinerja karyawan dengan metode kualitatif. Selanjutnya peneliti melihat dan mengujinya dengan metode kuantitatif untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ukuran sampel menggunakan sebanyak 62, dengan metode regresi linier sederhana.

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan, secara kualitatif menunjukkan bahwa, budaya organisasi merupakan elemen penting dalam mengelola hotel, di mana budaya dapat memengaruhi perilaku karyawan. Sedangkan hasil dari metode kuantitatif, dari analisis deskriptif menunjukkan bahwa, budaya organisasi rata-rata 3,55 ini menunjukkan kriteria baik, sedangkan kinerja karyawan dengan rata-rata 3,49 ini menunjukkan kriteria baik. Sedangkan analisis kuantitatif verifikatif terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,687. Artinya ini menunjukkan bahwa, semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

**Kata kunci:** budaya organisasi, kinerja karyawan

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ASPECTS OF IMPROVED PERFORMANCE OF EMPLOYEES**

*(Case Study In Perdana Wisata Hotel, Bandung)*

### **ABSTRACT**

*Tourism is one of the sources of income of a country, and Indonesia has tremendous potential with a diversity of culture, beautiful nature and historical values, good history seen historically, and physically, it can be seen from the buildings that have artistic value high, especially in the city of Bandung. Tourism is also inseparable from the role as a means of supporting tourism hotel itself, so the hotel must be ready and clean themselves, especially in the era of the ASEAN Economic Community (AEC/MEA). Therefore, this study was conducted at the hotel. Locus research is Perdana Wisata Hotel, Bandung, which aims to analyze the role of organizational culture in an organization or company with qualitative methods. Furthermore, researchers see and test it with a quantitative method to determine the influence of organizational culture on employee performance. Sample uses as many as 62 populations, with a simple linear regression method.*

*The results of this study concluded, qualitatively show that organizational culture is an important element in managing the hotel, where culture can influence employee behavior. While the results of a quantitative method of descriptive analysis indicate that organizational culture average of 3.55 indicates a good criteria, while employee performance by an average of 3.49 indicates a good criteria. While the analysis of quantitative verification are positive and significant influence between the variables of organizational culture as an independent variable on the employee's performance as the dependent variable, with a value of coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.687. This means that this shows that the stronger the organizational culture will increase employee performance.*

**Keywords:** *organizational culture, employee performance.*

### **PENDAHULUAN**

Pariwisata merupakan sektor penting dalam usaha meningkatkan devisa suatu negara dan karena itu, pihak yang terkait dengan pariwisata mencoba menggali keunikan dan nilai-nilai yang bisa dijual, promosi-promosi yang gencar dengan berbagai cara. Di Indonesia Pariwisata ini diatur dalam Undang-Undang Nomor: 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata. Undang-Undang tersebut menjelaskan bahwa, Kepariwisata: adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, Pemerintah, Pemerintah Daerah dan pengusaha.

Potensi pariwisata di Indonesia luar biasa, karena memiliki keragaman budaya, alam yang indah dan nilai-nilai sejarah, tentunya ini dapat menarik wisatawan mancanegara. Namun demikian, untuk mengoptimalkan potensi tersebut perlu kompetensi, keterlibatan pemerintah dan sinergitas dengan pihak swasta. Dalam hal ini, pemerintah pusat telah membuat berbagai strategi dan regulasi, di antaranya mempersiapkan infrastruktur dan menghapus visa kunjungan wisatawan untuk beberapa negara, tujuannya memudahkan wisatawan masuk ke Indonesia untuk berwisata yang pada akhirnya dapat menyumbangkan devisa dan kemajuan ekonomi daerah yang dikunjungi.

**Tabel 1**  
**Indeks Daya Saing Kepariwisata**  
**Negara ASEAN di Tingkat Dunia**

Negara	Data WEF	TARGET Kemenpar	
	2015	2017	2019
Singapura	11		
Malaysia	25		
Thailand	35		
<b>Indonesia</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>30</b>
Vietnam	75		
Myanmar	134		

**Sumber:**Travel and Tourism Competitiveness Report WEF dan Kemenpar data diolah Peneliti

Dalam aktualnya kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia pada tahun 2015 sebanyak 10,4 juta dengan indeks daya saing kepariwisataan global pada ranking 50, masih di bawah ranking Singapura, Malaysia dan Thailand. Sedangkan dalam rencana strategis Kemenpar di tahun 2019 target yang diharapkan sebesar 20 juta wisatawan mancanegara dengan indeks daya saing global pada ranking 30. Target ini realistis namun perlu perhatian khusus, sebagai mana diungkapkan oleh Menteri Pariwisata, Arief Yahya (16 Oktober, 2015), "Perhatian terhadap wisatawan mancanegara sungguh penting. Saat ini pariwisata menjadi penyumbang devisa terbesar kelima sebesar Rp 140 triliun, ditargetkan sektor pariwisata akan menyumbangkan devisa sebesar Rp 240 triliun pada 2019" (<http://www.republika.co.id>). Dengan demikian, daerah perlu memberikan perhatian dan menangkap peluang ini sebab, pengaruh pariwisata sangat signifikan dalam menggerakkan perekonomian dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pemerintah Kota Bandung saat ini telah membenahi kotanya sebagai wujud perhatian nyata terhadap pariwisata. Bandung dengan berbagai sebutan, di antaranya disebut sebagai "kota kembang," kini mendefinisikan makna "kembang" menjadi nyata, di mana kembang-kembang bertumbuhan di sudut-

sudut kota. Selain itu, Bandung juga merupakan kota pelajar yang memiliki nilai-nilai sejarah, seperti berdirinya bangunan-bangunan kuno bergaya *art deco*. Bahkan, di tengah kota Bandung berdiri Gedung Merdeka sebagai saksi sejarah lahirnya Konferensi Asia Afrika (KAA).

Pada saat peringatan KAA ke 60 pada April 2015, Pemerintah kota Bandung memanfaatkan momentum tersebut dengan menata lingkungan Gedung Merdeka yang terletak di Jalan Asia Afrika, dan menjadikan kawasan itu sebagai daya tarik wisata. Nyatanya, area Gedung Merdeka yang awalnya hening dan sepi, kini ramai dikunjungi wisatawan. Selain itu, Bandung yang juga merupakan kota kuliner dan kota belanja ini, pada hari-hari libur dipadati oleh wisatawan dari Jakarta, mengingat jarak tempuhnya hanya dua jam. Dari sini tergambar bahwa Kota Bandung memiliki magnet yang luar biasa bagi wisatawan. Oleh karena itu, untuk menunjang pariwisata ini perlu adanya akomodasi atau hotel sebagai sarana penting bagi wisatawan. Kota Bandung memiliki berbagai hotel, dari yang sederhana (klasifikasi melati) sampai dengan hotel-hotel mewah atau disebut hotel berbintang. Di mana klasifikasi hotel berbintang ini dimulai dari “bintang satu” sampai dengan “bintang lima.” Kalaupun ada yang menyebutnya hotel dengan bintang enam, ini merupakan bagian dari strategi promosi, sebab bintang enam tidak diatur dalam klasifikasi hotel di Indonesia.

Hotel Perdana Wisata merupakan Hotel Bintang Tiga yang ada di Kota Bandung, hotel ini memiliki 120 kamar dengan berbagai tipe. Berdasarkan data yang sudah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik, tingkat hunian dari tahun 2010—2015, masih di bawah 30%. Selain itu, tren pendapatan (dalam Tabel 2) tahun 2011 dibanding tahun 2010 naik sebesar 9,33%. Tapi, tahun 2012 dibanding tahun 2011 trennya turun sebesar 14,24%. Tahun 2013 dibanding tahun 2012 trennya turun sebesar 14,38%. Tahun 2014 dibanding tahun 2013 trennya turun lagi sebesar 17,68%. Ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masih rendah dan belum optimal, tentunya ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kinerja karyawan. Jika dikaitkan dengan kinerja karyawan, dapat dipahami karena belum ada indikator atau target yang jelas yang harus diraih bagi karyawan itu sendiri.

**Tabel 2**  
**Tren Pendapatan Dibandingkan**  
**Tahun Sebelumnya**

Tahun ke Tahun	Tren
2010 - 2011	9,33%
2011 - 2012	-14,24%
2012 - 2013	-14,38%
2013 - 2014	-17,68%

Sumber: Hasil Audit Internal data diolah

Berdasarkan pengamatan pada hal-hal lain, budaya organisasi di Hotel Perdana Wisata masih lemah, sehingga memengaruhi perilaku anggota dalam

bertindak. Ini ditandai dengan kurangnya kesadaran karyawan dalam kebersihan, tidak adanya filosofi yang jelas tentang perusahaan, dan juga belum ada standar pelayanan. Inilah yang mendasari peneliti untuk meneliti dan fokus pada budaya organisasi dan kinerja karyawan di Hotel Perdana Wisata.

Menurut para ahli, “bagaimanapun, setiap perusahaan pasti mempunyai budaya perusahaan [atau budaya organisasi], baik yang dibuat ataupun tidak dibuat oleh manajemen. Perbedaannya adalah apabila dibuat maka budaya itu dikendalikan dan diarahkan, sedangkan apabila tidak dibuat maka dibiarkan untuk tumbuh liar atau dapat disebut sebagai budaya informal” (Lie, 2007 p. 22). Karena itu, budaya organisasi harus dibuat agar kuat. Sebab, menurut Sutrisno (2010:3), “Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.”

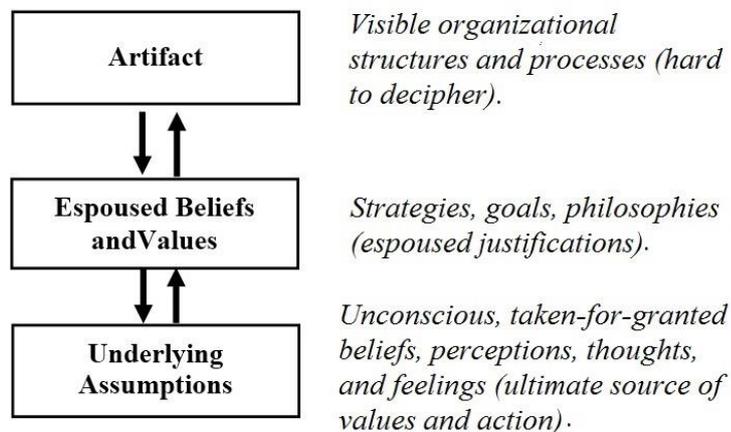
Dengan memberlakukan budaya korporat [budaya organisasi] sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan saling terikat dan bersama-sama membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan (Winardi, 2007 p. 133). Dari penjelasan ini menggambarkan bahwa budaya organisasi yang kuat membimbing anggota dalam organisasi untuk membentuk perilaku konstruktif dan positif untuk tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam pandangan Robins dan Coulter (2009:63), “budaya organisasi telah digambarkan sebagai nilai-nilai bersama, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang memengaruhi cara anggota organisasi bertindak.” Pendapat tersebut diperkuat oleh Ivancevich, dkk (2007:44) yang menyatakan bahwa, “budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.” Dari dua pendapat ini ada satu kesamaan, yaitu: budaya organisasi menciptakan sebuah nilai.

Sayangnya, banyak manajemen senior perusahaan tidak menyadari atau tidak menganggap pentingnya budaya organisasi, apalagi untuk mengawal dan melakukan transformasi budaya. Padahal menurut Barret (dalam Tjahjono, 2011: 64), “logikanya sederhana, jika para pemimpin tak mau dan tak mampu mengawal nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan, maka tak akan ada anggota organisasi atau perusahaan yang akan dan bisa melakukannya.”

Secara spesifik budaya memiliki lima peran: *pertama*, budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain. *Kedua*, budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. *Ketiga*, memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan. *Keempat*, budaya menciptakan pola adaptasi. *Kelima*, membangun sistem kontrol organisasi secara keseluruhan (Poerwanto, 2008 p. 26). Bahkan, “Budaya merupakan nilai dasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi” (Wibisono, 2006 p. 137).

Sedangkan fungsi atau manfaat budaya organisasi yang kuat menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016:121) yaitu: (1) memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata publik/pelanggan; (2) memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya; (3) membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dan; (5) membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota. Schein (2004) membagi budaya dalam tiga tingkatan yaitu: (1) artefak (*artifact*), (2) keyakinan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan (3) asumsi dasar (*basic underlying assumptions*).

*Artifact*, adalah hal-hal yang mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar. Sedangkan *espoused values*, menurut pandangannya Schien (2010:26) “Jika manajer meyakinkan kelompok untuk bertindak atas keyakinannya, solusi bekerja, dan kelompok ini memiliki persepsi yang sama tentang keberhasilan tersebut, nilai yang dirasakan adalah ‘promosi yang bagus’ secara bertahap menjadi berubah: pertama, akan menjadi nilai atau keyakinan bersama dan akhirnya menjadi asumsi bersama (jika tindakan tersebut terus-menerus menjadi berhasil).”



Sumber gambar: Schien, (2004)

**Gambar 1**  
**Tingkatan Budaya**

*Espoused values* dari perspektif Schien ini “dapat dilihat dari karyawan yang bergelut dengan pelayanan jasa, seperti halnya karyawan hotel-hotel berbintang dan bank-bank ternama. Mereka setiap saat bertemu dengan pelanggan selalu senyum dan memberikan salam, misalnya dengan mengucapkan ‘selamat siang/sore.’ Perilaku ini awalnya merupakan standar pelayanan yang diajarkan kepada seluruh karyawan dalam melayani pelanggan. Namun, seiring dengan waktu, hal itu membentuk perilaku dan menjadi kebutuhan. Pada akhirnya,

mereka lupa bahwa semua itu berawal dari sebuah aturan. Aturan yang berhasil seperti ini tidak saja membentuk keyakinan dan nilai-nilai tapi sudah membentuk asumsi yang positif” (Edison, Anwar & Komariyah, 2016 p. 114—115).

Sedangkan *basic underlying assumptions*, “adalah keyakinan anggotanya yang cenderung tidak dikonfrontasi dan tidak diperdebatkan sehingga sangat sulit untuk berubah” (Schien, 2010). Pada tingkatan ini, “Jika ada keyakinan dan pemahaman tertentu, ini sangat sulit untuk diubah, pendekatan apapun yang dilakukan cenderung dapat diartikan lain atau menimbulkan persepsi negatif bagi yang menerimanya” (Edison, Anwar & Komariyah, 2016 p. 115).

Dari penjelasan di atas, maka bagi manajemen perusahaan/organisasi penting untuk menciptakan, agar budaya organisasi mereka sampai pada tingkatan nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) atau bahkan sampai pada tingkatan asumsi positif, sehingga karyawan bekerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa merasa ada tekanan, meskipun sesungguhnya mereka bekerja atas aturan dan kebutuhan organisasi.

Dimensi untuk mendukung budaya organisasi ini menurut Robins dan Coulter (2009) ada tujuh dimensi, yaitu: (1) *attention to detail*; (2) *outcome orientation*; (3) *people orientation*; (4) *team orientation*; (5) *aggressiveness*; (6) *stability*; (7) *inovation and risk taking*, seperti digambarkan berikut ini.



Sumber Robins & Coulter (2009:64)

**Gambar 2**  
**Dimensi Budaya Organisasi**

Bagaimanapun juga, ”peran pemimpin sangatlah penting dalam menciptakan dan mengubah sebuah budaya organisasi. Ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan sebuah budaya organisasi...Apa yang dilakukan pemimpin akan memengaruhi secara langsung budaya dalam organisasi yang dipimpinnya” (Riani, 2011:17). Budaya organisasi ini memiliki korelasi dengan kinerja, sebagaimana pendapat Tjahjono (2011:126), ”Korelasi ini menunjukkan bahwa sebuah budaya bisa diukur dan ’dikuantifikasi.’ Korelasi ini berhubungan dengan

variabel spesifik yang disebut kinerja/performa (baik organisasi maupun individual),” dan Ndraha (2003:83) mempertegas bahwa, ”Budaya memiliki pengaruh terhadap kinerja....”

Keberhasilan kinerja perusahaan tidak terlepas dari keberhasilan kinerja karyawan. Karena sesungguhnya karyawanlah yang berproses untuk mencapai kinerja optimal perusahaan tersebut. Di mana pengertian dari kinerja karyawan menurut Campbell (dalam Sudarmanto, 2009:9), “Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri.” Lebih lanjut, menurut pandangan Moehersono (2009:60), “Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.”

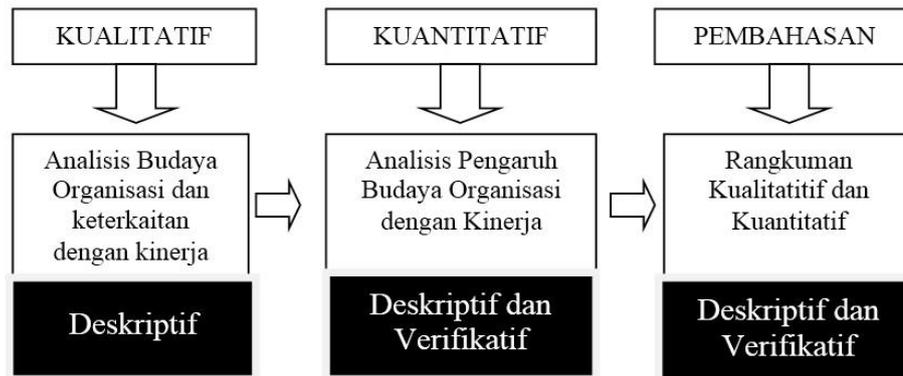
Secara konseptual, Bernardin & Russel dalam Turmudzi (2013:101) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “...a way measuring the contributions of individuals to their organization...” Dengan demikian, keberhasilan karyawan akan dinilai atas indikator itu sendiri, ini adalah cara penilaian kinerja yang paling objektif.

Sedangkan dimensi kinerja menurut John Miner dalam Sudarmanto (2009:11-12) yaitu:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini *mix method*, yaitu melakukan penelitian dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Kedua metode ini “digunakan secara bergantian. Pada tahap pertama menggunakan metode kualitatif, sehingga ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut diuji dengan metode kuantitatif” (Sugiyono, 2011 p/ 27). Dalam metode kualitatif peneliti menggali persoalan yang ada secara mendalam melalui observasi, wawancara, dan teori (teknik triangulasi), sehingga hasilnya memperkuat hipotesis. Dari hipotesis ini peneliti melakukan analisis verifikasi melalui metode kuantitatif, tujuannya untuk melihat hubungan kausal dan besarnya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dan, dalam penelitian kuantitatif ini juga dilakukan analisis dekriptif.



**Gambar 3**  
**Alur Penelitian**

Analisis deskriptif kuantitatif adalah bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan analisis verifikatif kuantitatif adalah untuk menghitung besaran pengaruh independen terhadap variabel dependen, sekaligus menguji hipotesis. Mengingat penelitian ini menggunakan deskriptif dan verifikatif maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Penelitian ini meneliti data *crosssectional*, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik pada kurun waktu tertentu.

Untuk meneliti budaya organisasi, dan kinerja karyawan diperlukan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut digunakan teknik pengumpulan data melalui observasi lapangan, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Di samping itu, peneliti melihat data sekunder, khususnya untuk tingkat hunian yang terkait dengan objek yang diteliti. Tingkat hunian ini tujuannya untuk melihat kinerja yang ada. Populasi yang akan diteliti sebagai objek penelitian. Menurut Sugiyono (2001:55), “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek-objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Khusus untuk wawancara terkait dengan metode kualitatif, dilakukan dengan teknik triangulasi, di mana hasil dari salah satu wawancara dikonfirmasi kepada pihak lain, agar menghasilkan kesimpulan terbaik dan dapat memperkuat argumentasi peneliti. Wawancara ini dilakukan dengan para ahli terdiri dari: akademisi yang memahami manajemen dan pariwisata, serta praktisi hotel.

**Tabel 3**  
**Informan Penelitian**

No.	Nama	Jabatan / Pengalaman	Keahlian
1.	Dr. Dewi Indriani Jusuf	Rektor Universitas Wanita Internasional, Bandung	Ilmu Manajemen
2.	Taufiq Hidayat, S.Sos, MM	– Dosen STIE Pariwisata Yapari, Bandung – Kandidat Doktor Kajian Pariwisata, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta	Pariwisata
3.	Marra Widjaja	<i>General Manager</i> (GM), Hotel Naelendra, Bandung	Praktisi Perhotelan
4.	Boedi Hoediantoro	Pengalaman memegang jabatan: – GM, NAM Center, Jakarta – GM, Hotel Panghegar Bandung – GM, Hotel Sensa, Bandung	Praktisi Perhotelan

### Uji validitas, reliabilitas dan normalitas

Pengujian instrumen untuk metode kuantitatif dengan cara uji validitas, uji reliabilitas/uji keandalan alat ukur, “setelah data hasil kuesioner diperoleh, maka data tersebut dianalisis apakah data kuesioner tersebut adalah data yang tepat (*valid*), andal (*reliable*), dan konsisten (*internal consistency*). Untuk semua itu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Correlation Product Moment*” (Sugiono, 2001:182).

Sebelum data diproses terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk menguji alat ukur atau kuesioner. Uji validitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat uji melakukan fungsi ukurannya. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai varian kesalahan yang kecil sehingga data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya. Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan metode korelasi *pearson product moment*, yaitu hasil dari seluruh kuesioner yang berupa skor dikorelasikan (Nazir, 2005). Sedangkan, pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukuran yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Dalam program SPSS metode yang sering digunakan adalah dengan menggunakan metode *alpha cronbach's* (Widiyanto, 2012).

Pengujian instrumen juga dilakukan dengan cara uji normalitas data dan uji konversi data. Sebelum data diolah terlebih dahulu dilakukan uji normalitas. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran

normal dapat dilakukan dengan berbagai metode diantaranya adalah metode *kolmogorov smirnov* dan metode *shapiro wilk*.

Pengujian normalitas berdasarkan pada uji *Kolmogorov-Smirnov*, adapun hipotesis yang diuji adalah:

$H_0 : \rho\text{-value} > 0.05$  Sampel tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

$H_1 : \rho\text{-value} < 0.05$  Sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal

Kuesioner penelitian dirancang dengan menggunakan skala ordinal. “Data yang terkumpul melalui kuesioner ini adalah data yang berskala ordinal, sedangkan peringkat data untuk dapat digunakan dalam statistika inferensial (analisis jalur), yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini adalah peringkat data interval. Oleh karena itu, data tersebut terlebih dahulu dilakukan konversi dari skala ordinal ke skala interval. Teknik yang digunakan adalah metode interval berurutan (*methods of successive interval*)” (Al-Rassyid, 1994).

Untuk mengukur tingkat penafsiran menurut J. Supranto 2001 sebagai berikut, 4,2 –5,0 sangat baik, 3,4 –4,1 baik, 2,6—3,3 cukup baik, 1,8 –2,5 kurang baik, 1,0 –1,7 sangat tidak baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan kualitatif dan kuantitatif hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti diuraikan berikut ini. Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, wawancara dengan pihak internal Hotel Perdana Wisata, terkait dengan metode kualitatif, mereka menyadari bahwa, budaya organisasi masih lemah, belum adanya filosofi yang jelas. Hasil wawancara dengan para ahli menyebutkan, lemahnya budaya organisasi karena pemimpin belum memahami pentingnya budaya organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat Riani (2011:17) bahwa, “Peran pemimpin sangatlah penting dalam menciptakan dan mengubah sebuah budaya organisasi.” Lebih lanjut, para ahli menyatakan bahwa, perusahaan-perusahaan yang berwawasan ke depan selalu memperhatikan budaya organisasi dalam perspektif sama pentingnya dengan tujuan perusahaan atau organisasi itu sendiri. Apalagi untuk perusahaan pelayanan jasa seperti hotel, karena sesungguhnya jasa adalah pelayanan yang tidak berwujud namun dapat dirasakan, bahkan dapat menimbulkan kesan tersendiri. Baik buruknya kesan yang diterima pelanggan sangat dipengaruhi bagaimana budaya organisasi diterapkan.

Masih menurut para ahli: budaya organisasi merupakan elemen penting bagi perusahaan/organisasi jasa, karena budaya mengatur dan mengajarkan tentang perilaku, pemikiran konstruktif dan etika, sehingga keberhasilan dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat, selain menghasilkan kesan yang kuat pula bagi wisatawan karena dilayani dengan baik, juga berdampak pada

peningkatan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan meningkat, implikasinya kinerja perusahaan pun meningkat. Pendapat para ahli itu memperkuat argumentasi Sutrisno (2010:3) yang menyatakan bahwa, “budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.”

Ketika disinggung kesiapan hotel dalam menghadapi pasar bebas ASEAN (Masyarakat Ekonomi ASEAN - MEA), para ahli menyatakan bahwa, hotel merupakan bagian dari pariwisata, dan pariwisata merupakan sektor yang paling siap menghadapi MEA, jika kunjungan wisatawan meningkat, maka tingkat hunian hotel pun meningkat. Namun demikian, pelaku usaha pariwisata dan hotel tidak boleh lengah, sebab bagaimanapun juga kompetisi saat ini bukan saja merebutkan pasar bisnis ekspor antar negara, tapi juga bersaingnya tenaga kerja profesional asing dan lokal. Karena itu, profesionalisme adalah inti kekuatan dan salah satu faktor kompetitif yang harus diperhatikan adalah budaya organisasi. Namun, itu semua harus dimulai dari kemauan pemimpin untuk melakukan evaluasi dan perubahan terhadap budaya yang ada. Pandangan akhir dari para ahli, hotel-hotel di Bandung lebih menguntungkan dari beberapa daerah lainnya, sebab secara geografis sangat berdekatan dengan Jakarta, pusat kuliner, pusat mode, kota pendidikan, dan didukung oleh keindahan kota. Artinya, peluang yang ada cukup baik, tinggal bagaimana memaknai peluang tersebut.

Selanjutnya, peneliti menggunakan metode kuantitatif untuk melihat pengaruh budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, melalui kuesioner sebagai instrumen inti. Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner sebagai bahan analisis, kuesioner tersebut dilakukan uji validitas di mana, “instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan bisa menampilkan apa yang harus ditampilkan” (Slideshare.net dalam Sugiyono, 2015 p. 212).

Adapun hasilnya pengujian validitas terhadap kuisioner, hasilnya terlihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4**  
**Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X)**

Pernyataan	r hitung	r kritis	Hasil
X -1	0,731	0,300	Valid
X.-2	0,704	0,300	Valid
X - 3	0,638	0,300	Valid
X - 4	0,596	0,300	Valid
X - 5	0,378	0,300	Valid
X - 6	0,580	0,300	Valid
X - 7	0,456	0,300	Valid
X - 8	0,527	0,300	Valid

X - 9	0,516	0,300	Valid
X - 10	0,514	0,300	Valid
X - 11	0,365	0,300	Valid
X - 12	0,735	0,300	Valid
X - 13	0,636	0,300	Valid
X - 14	0,621	0,300	Valid
X - 15	0,310	0,300	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20

Berdasarkan data di atas (Tabel 3) menunjukkan bahwa uji validitas seluruh pernyataan dari 15 pernyataan variabel budaya organisasi menunjukkan valid yaitu  $r$  hitung  $\geq r$  tabel. Sedangkan untuk pengujian validitas terhadap kuisioner yang menyangkut variabel kinerja karyawan, hasilnya dapat dilihat dalam Tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 5**  
**Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil
Y.1	0,731	0,300	Valid
Y.2	0,704	0,300	Valid
Y.3	0,638	0,300	Valid
Y.4	0,596	0,300	Valid
Y.5	0,378	0,300	Valid
Y.6	0,580	0,300	Valid
Y.7	0,456	0,300	Valid
Y.8	0,527	0,300	Valid
Y.9	0,516	0,300	Valid
Y.10	0,514	0,300	Valid
Y.11	0,365	0,300	Valid
Y.12	0,735	0,300	Valid
Y.13	0,636	0,300	Valid
Y.14	0,621	0,300	Valid
Y.15	0,310	0,300	Valid

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa uji validitas seluruh pernyataan dari 15 pernyataan variabel kinerja karyawan menunjukkan valid yaitu  $r$  hitung  $\geq r$  tabel. Sedangkan hasil Uji Reliabilitas untuk variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan yang tertera dalam Tabel 5 di bawah ini menunjukkan di atas 0,70, ini berarti bahwa kuesioner penelitian untuk kedua variabel tersebut reliabel.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil Uji	Kategori
1	Budaya Organisasi	0,844	0,700	Reliabel
2	Kinerja Karyawan	0,922	0,700	Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20.

Hasil Pengujian Normalitas menunjukkan bahwa, budaya organisasi dan kinerja karyawan normal, karena hasil perhitungan normalitas lebih besar dari alpha atau lebih besar dari 0,05, yaitu untuk budaya organisasi sebesar 0,132, dan untuk kinerja 0,748, seperti terlihat dalam Tabel 6 di bawah ini.

**Tabel 7**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
N		30	30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,4853	3,5550
	Std. Deviation	,46762	,55641
	Absolute	,213	,124
Most Extreme Differences	Positive	,213	,124
	Negative	-,116	-,121
Kolmogorov-Smirnov Z		1,165	,678
Asymp. Sig. (2-tailed)		,132	,748

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan penyebaran kuesioner, mengenai bagaimana variabel dari budaya organisasi dan kinerja karyawan di Hotel Perdana Wisata Bandung, secara deskriptif dapat dilihat dalam tabel di bawah ini. Hasil analisis deskriptif (dalam Tabel 7) menunjukkan bahwa total skor seluruh dari dimensi budaya organisasi sebesar 1542,5 dengan rata-rata 3,55 jika merujuk pada kriteria penafsiran, budaya organisasi pada **kriteria baik**, namun masih ada dimensi yang jauh dibawah rata-rata, yaitu dimensi: agresivitas, stabilitas, inovasi dan pengambilan resiko.

**Tabel 8**  
**Rekapitulasi Persepsi Responden**  
**Tentang Budaya Organisasi**

No.	Dimensi	$\Sigma$ Skor	Jumlah Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1	Perhatian pada detail	264,5	2	4,27	Sangat Baik
2	Orientasi hasil	256,0	2	4,13	Baik/ Kuat
3	Orientasi manusia	244,0	2	3,94	Baik/ Kuat
4	Orientasi tim	232,5	2	3,75	Baik/ Kuat
5	Agresivitas	182,0	2	2,94	Cukup Baik
6	Stabilitas	178,5	2	2,88	Cukup Baik
7	Inovasi dan pengambilan resiko	185,0	3	2,98	Cukup Baik
	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>1542,5</b>	<b>15</b>	<b>3,55</b>	<b>Baik/ Kuat</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti.

Sedangkan untuk kinerja karyawan (dalam Tabel 8) total skor sebesar 866,5 dengan rata-rata sebesar 3,49 maka jika merujuk pada kriteria penafsiran budaya organisasi di Hotel Perdana Wisata pada **kriteria baik**, namun perlu ditingkatkan lagi pada dimensi kerjasama

**Tabel 9**  
**Rekapitulasi Persepsi Responden**  
**Tentang Kinerja Karyawan**

No.	Dimensi	$\Sigma$ Skor	Jumlah Pernyataan	Rata-Rata	Kriteria
1	Kuantitas	235,5	4	3,80	Baik
2	Kualitas	246,5	4	3,98	Baik
3	Waktu	195,5	4	3,15	Baik
4	Kerjasama	189,0	3	3,05	Baik
	<b>Kinerja</b>	<b>866,5</b>	<b>15</b>	<b>3,49</b>	<b>Baik</b>

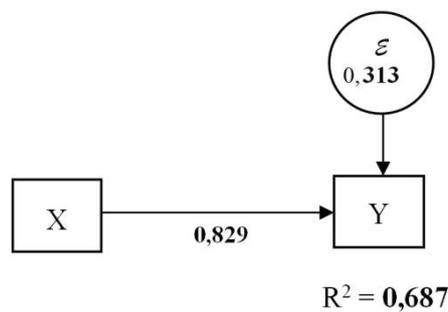
Sumber: Hasil Pengolahan Data oleh Peneliti.

Berdasarkan hasil analisis verifikatif menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi (X), terhadap kinerja karyawan (Y) dalam regresi linier sederhana menunjukkan:

**Tabel 10**  
**Model Summary**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
,829 a	,687	,682	4,46152	,687	131,693	1	60	,000

a. Predictors: (Constant), Kinerja Karyawan



**Gambar 4**  
**Koefisien determinasi dan epsilon**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditunjukkan dalam Tabel 9 dan Gambar 4 menjelaskan bahwa, koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,687 (68,70%) dengan epsilon 0,313 (31,30%), artinya masih ada variabel lain yang memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 31,30% tapi belum diteliti oleh peneliti. Penjelasan lainnya menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, di mana  $F_{hitung}$  sebesar 131,693 lebih besar dari  $F_{tabel}$  2,52 dapat diartikan semakin kuat budaya organisasi, semakin meningkat kinerja karyawan.

Hasil pembuktian di atas selaras dengan teori Sutrisno (2010) yang menyatakan bahwa, “Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.”

Dari pembahasan kedua metode (kualitatif dan kuantitatif), hasilnya menunjukkan bahwa hipotesis hasil penelitian kualitatif hasilnya terbukti dalam penelitian kuantitatif. Di mana budaya memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun masih ada epsilon sebesar 31,30%, artinya masih ada variabel lain yang memiliki kontribusi tapi belum diteliti. Dari penelitian kualitatif

menjelaskan bahwa variabel lain yang memiliki kontribusi (epsilon) adalah profesionalisme (kompetensi) dan kepemimpinan.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis data sekunder dan data primer serta hasil analisis regresi liner sederhana dan pengujian hipotesis dari data penelitian terhadap Hotel Perdana Wisata di Bandung, sebagai berikut:

Hasil penelitian menggunakan metode kualitatif menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dan memiliki peran terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat dengan penelitian kuantitatif yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Juga diketahui pula bahwa budaya organisasi di Hotel Perdana Wisata pada kriteria baik, meskipun ada beberapa kekurangan khususnya pada dimensi agresivitas, stabilitas dan inovasi. Begitu juga dengan kinerja karyawan dalam kriteria baik, namun perlu ditingkatkan lagi pada dimensi kerjasama. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat diartikan semakin kuat budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rassyid, Harun (1994). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Arief Yahya dalam <http://www.republika.co.id/berita/gaya-hidup/travelling/15/10/16/nwbd9x349-pariwisata-jadi-penyumbang-devisa-terbesar-kelima> (diakses tanggal 25 Februari 2016).
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (Jilid I, Edisi ke-7)*, Jakarta: Erlangga.
- J. Supranto (2001). *Statistik teori dan aplikasi*, Jakarta: Erlangga.
- Lie, S. (2007). *Coporate Culture: Challenge to Excellence*. Editor Moeljono & Sudjatmiko, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Modul: Kebijakan dan Strategi Pemerintah Bidang Pariwisata Dalam Menghadapi MEA (Asdep Hubungan Kelembagaan Kepariwisata).
- Moehersono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*: Ciawi – Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Pearce, J. A. & Robinson, R.B. Jr. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi Implementasi (Terj)*. Jakarta: Salemba.

- Poerwanto. (2008), *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2009). *Management* (Edisi ke –10), New Jersey: Pearson.
- Schien, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Edisi ke—3, Amerika Serikat: Jossey-Bass Publisher.
- Schien, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Edisi ke—4, Amerika Serikat: Jossey-Bass Publisher.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2001). *Statistika untuk Penelitain*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Tindak Komprehensif (Untuk perbaikan kinerja dan pengembangan ilmu tindakan)*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Edisi ke- 12 Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tjahjono, H. (2011). *Culture Based Leadership*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Turmudzi, H.M.D. (2013). *Budaya Organisasi*, Bandung: Prisma Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor: 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataaan.
- WEF (2015) dalam [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) (diakses tanggal 25 Februari 2016)
- Wibisono, D. (2006). *Mnajemen Kinerja (Konsep, Desain, dan tekink meningkatkan daya saing perusahaan)*, Jakarta: Erlangga.
- Widiyanto, J. (2012) dalam <http://www.konsistensi.com/2013/04/uji-reliabilitas-data-dengan-spss.html>
- Winardi. (2007). *Corporate Culture: Challenge to Excellence* (Editor Moeljono & Sudjatmiko). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.