

## KONTRIBUSI BUDAYA PERUSAHAAN DAN MORAL KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**RR. NIKEN PURBASARI**

STIE Trisakti  
[npurbasari@stietrisakti.ac.id](mailto:npurbasari@stietrisakti.ac.id)

**Abstrak:** *The background of this research is the idea that successful organizational is having a role in increasing performs of employees. Performance is what people achieve and how they achieve it. The high performance is influenced by the strong and adaptability culture and high work morale. The culture can create a high morale foundation. Organizational culture exist to explain the values that were distributed, the principles, traditions and ways of doing things, which affect how members organization act in running the organization, and work morale means the attitude of individuals and groups toward their work environment and toward voluntary cooperation to give the full extent of their ability in the best interest of the organization. The limited question of this research is there any contributions between: corporate culture with employee performance, corporate culture with work morale, work morale with employee performance, corporate culture and work morale with employee performance. The design of this research applies survey method with marketing employees of banking institutions in Jakarta. The method of this research is using path analysis. The result showed that there is significant contribution between : (1) corporate culture and employee performance, (2) corporate culture and work morale, (3) work morale and employee performance (4) corporate culture and also work morale with employee performance. Corporate culture through the work of morale formation is more dominant contribution to employee performance.*

**Keywords:** Strong and adaptability corporate culture, high work morale, employee performance, successful organizational.

## PENDAHULUAN

Keberhasilan yang berkelanjutan adalah tujuan utama setiap perusahaan. Keberhasilan yang membuat perusahaan dapat mempertahankan keberadaannya dalam waktu yang relatif lama. Keberhasilan perusahaan merupakan keberhasilan karyawan dengan kinerja tinggi. Apa pun jenis perusahaannya, kinerja yang tinggi layak dicapai. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang memiliki kinerja tinggi. Kinerja adalah tidak hanya masalah dari apa yang orang telah capai tapi juga bagaimana mereka mencapainya (Armstrong 2007).

Disadari pula bahwa permasalahan kinerja karyawan menjadi persoalan internal yang tidak mudah dihadapi, disebabkan adanya berbagai faktor yang berpotensi memberi pengaruh terhadap pencapaian kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Tidak mudah bagi para pimpinan perusahaan untuk mendorong karyawan pada kinerja yang tinggi. Beberapa faktor yang berpotensi memberi pengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan mencakup antara lain, motivasi, kompensasi, kepemimpinan, sistem rekrutmen dan seleksi, serta budaya perusahaan maupun moral kerja karyawan.

Kenyataan bahwa banyak pimpinan perusahaan yang menyadari, mengenai hakekat sumber daya manusia sebagai asset yang penting, dan keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan, sepanjang perjalanan kehidupan perusahaan, sementara permasalahan kinerja menjadi bagian yang banyak dikeluhkan para pimpinan perusahaan. Mereka menilai bahwa sering sekali kinerja karyawan menurun atau tidak tercapai sesuai harapan. Memandang bahwa sumber daya manusia dan kinerja memiliki kaitan yang penting dengan keberhasilan jangka panjang, menjadi hal yang menarik untuk dilakukan penelitian mengenai kinerja karyawan. Namun demikian dari beberapa faktor yang terkait dengan kinerja, ada dua faktor yang mendorong ketertarikan bagi penulis untuk dilakukan penelitian mengenai kinerja karyawan, yaitu budaya perusahaan dan moral kerja.

Budaya organisasi menjelaskan nilai-nilai yang dibagikan, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan cara-cara melakukan sesuatu, yang mempengaruhi bagaimana anggota organisasi bertindak dalam menjalankan organisasi. (Robbins & Coluter 2009) Semua orang mengenal Coca Cola sebagai sebuah perusahaan minuman raksasa yang berhasil di seluruh dunia. Coca Cola telah menjadi salah satu perusahaan terkenal dan memiliki reputasi yang berhasil terkait budaya perusahaan, sebab budaya perusahaan memainkan peran yang penting sekali dalam menciptakan etika perusahaan, inovasi, budaya responsif terhadap karyawan, budaya kerja yang mendukung keragaman serta menjaga nilai spiritualitas di tempat kerja (Robbins & Coulter 2009). Budaya perusahaan

memberi pengaruh pada keputusan dan tindakan karyawan, yang pada gilirannya budaya perusahaan memberi pengaruh pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

The Gallup sebuah perusahaan konsultan *polling* pendapat Internasional besar, yang terkenal dalam jejak pendapat politik, melakukan penelitian pada BAI Banking mengenai hubungan antara keterlibatan karyawan, (yang didefinisikan sebagai sebuah perangkat atau hasil dari moral karyawan) dan performa kerja. Studi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mendorong performa yang lebih tinggi (Bowles & Cooper 2009). Hasil studi ini juga dapat mengindikasikan bahwa moral kerja yang baik dari karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Mencapai tingkat kepuasan dan moral kerja yang tinggi merupakan sasaran organisasi yang rasional, terutama karena kepuasan dan moral kerja berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan.

Ketika karyawan memiliki kepuasan dan moral kerja yang tinggi, organisasi akan memperoleh manfaat dalam banyak hal, sebab karyawan yang merasa puas akan menjadi lebih memiliki komitmen dan loyalitas, dan mereka akan lebih suka bekerja serta memberikan kontribusi yang bermanfaat.

Budaya sebagai salah satu identitas perusahaan menjadi aspek yang dapat mempengaruhi bagaimana sikap dan perilaku karyawan terbentuk. Budaya perusahaan yang positif menjadi dasar terbentuknya moral yang positif. Budaya positif mengacu pada pemimpin dan pengikut yang memandang organisasi sebagai komunitas dengan norma-norma dan nilai bersama. Budaya perusahaan terhubung dengan moral karyawan, dimana moral kerja sebagai sikap karyawan, yang terbentuk melalui proses internalisasi dan adaptasi yang didasarkan pada nilai dan norma bersama. Studi Gallup menyatakan bahwa budaya dapat menciptakan dasar moral yang tinggi (Bowless & Cooper 2009). Budaya perusahaan yang positif akan mendorong setiap anggota organisasi untuk menjadi bagian organisasi secara utuh dengan berpegang pada norma dan nilai bersama, dengan demikian diharapkan moral kerja yang positif akan terbentuk melalui pemahaman dan penerapan norma dan nilai perusahaan. Proses pencapaian kinerja tinggi sebagai keberhasilan berjalan sesuai dengan budaya perusahaan.

Lembaga perbankan merupakan sebuah perusahaan yang unik dan cukup kompleks, bersifat padat karya dengan fungsi-fungsi yang khas dalam menghasilkan berbagai jasa perbankan. Setiap perusahaan perbankan akan menciptakan, menanamkan dan mengelola budaya perusahaan yang mampu membentuk moral kerja dan membawa organisasi mencapai kinerja tinggi. Kinerja karyawan menentukan nilai perusahaan dan mencerminkan derajat kompetisi perusahaan perbankan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi

keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Keberhasilan lembaga-lembaga perbankan akan berkontribusi pada pertumbuhan perekonomian sebuah bangsa.

Tujuan penelitian ini adalah membuktikan dengan metode empiris bahwa budaya perusahaan dan moral kerja memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan serta menyimpulkan bagaimana kontribusi dan pentingnya pengaruh budaya perusahaan dan moral kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak manajemen khususnya lembaga perbankan dan perusahaan lain pada umumnya dalam memahami aspek budaya perusahaan dan moral kerja dan menempatkannya sebagai faktor penting yang terkait dengan kinerja karyawan.

## RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Budaya Perusahaan

*Corporate culture* atau *organizational culture* merupakan istilah yang mengandung makna yang sama. Budaya organisasi juga dipahami sebagai ritual, iklim, nilai dan perilaku yang dengan secara bersama-sama mengikat secara logis anggota organisasi. Pandangan budaya organisasi sebagai akumulasi pembelajaran bersama dari sebuah kelompok juga dapat dimengerti, sebab ketika suatu masalah dihadapkan pada kelompok, anggota kelompok dalam organisasi yang membawa nilai masing-masing, akan membentuk asumsi pemecahan masalah yang mungkin tidak sama di antara anggota kelompok, dan ketika satu asumsi diakui bersama sebagai hal yang paling benar dan tepat untuk memecahkan masalah, terbentuklah suatu asumsi dan nilai bersama yang menjadi bagian dari budaya organisasi atau budaya perusahaan.

Serupa dengan pernyataan yang dikemukakan Deresky (2006), bahwa Budaya secara umum diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri dari nilai bersama, pemahaman, asumsi, dan tujuan-tujuan yang dipelajari dari generasi sebelumnya diterima pada kelompok generasi sekarang dan melampaui generasi berikutnya dalam organisasi.

Budaya perusahaan merupakan kepribadian organisasi dan akan menarik atau mendorong maju atau mundur bisnis, sebab budaya perusahaan membentuk cara bagaimana anggota organisasi bekerja atau menjalankan fungsinya. Termasuk di dalam budaya perusahaan adalah nilai-nilai perusahaan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan norma-norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang benar.

Bagaimana budaya mempengaruhi proses pengelolaan perusahaan atau manajemen perusahaan dapat dipahami berdasarkan temuan yang dikemukakan oleh Geert Hofstede. Dimensi-dimensi budaya yang dikemukakan Hofstede (Deresky 2006) meliputi 1) Dimensi Senjang Kekuasaan (*Power Distance*), tingkat penerimaan masyarakat terhadap distribusi kekuasaan yang tidak merata dalam lembaga, ketidaksetaraan dalam kekuasaan di tempat kerja adalah normal. Kelompok dengan kesepakatan terhadap senjang kekuasaan tinggi, akan menerima begitu saja adanya kesenjangan dari tingkatan kekuasaan dalam kelompoknya, mereka lebih menerima jarak kepemimpinan yang birokratis; 2) Dimensi Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*), seberapa jauh kelompok dapat menghadapi situasi-situasi yang mereka anggap tidak menentu, tidak jelas, atau tidak dapat diramalkan sebagai dampak dari perubahan sistem. Kelompok dengan kesepakatan terhadap penghindaran ketidakpastian tinggi akan menerima keadaan sebagai sesuatu yang harus diterima dan tidak terlalu menuntut adanya perencanaan dan keberanian untuk menghadapi risiko; 3) Dimensi Individualitas-kolektivitas (*individuality-colectivity*), dimensi individualitas menunjukkan seberapa besar hak otonomi dan menganggap bahwa orang harus mengurus kepentingannya sendiri, cenderung untuk saling menjaga diri sendiri, kelompok dan keluarganya, lawannya kolektivisme, kecenderungan orang menjadi milik kelompok/bersama saling membantu dan bertukar kesetiaan, menganggap bahwa individu harus melindungi kepentingan setiap orang, dengan hubungan kekerabatan yang erat; 4) Dimensi maskulin-feminin (*Masculinity-femininity*). Maskulinitas adalah keinginan kuat kelompok akan keberhasilan, keyakinan, dan keuntungan materi, lebih berambisi dan suka bersaing. Mereka lebih cenderung berusaha untuk mencapai keberhasilan, dan menghargai apapun yang besar, kuat dan cepat. Feminism, serta lebih menunjukkan keinginan mempunyai hubungan, perilaku yang sederhana, memperhatikan yang lemah atau lebih rendah, dan mementingkan mutu kehidupan.

### **Budaya Kuat dan Budaya Adaptif**

Perusahaan yang berhasil memerlukan budaya yang kuat dan adaptif, budaya yang kuat mengacu pada tingkat kesepakatan di antara karyawan mengenai pentingnya nilai-nilai khusus dan cara-cara melakukan sesuatu. (Daft 2005). Semua perusahaan mempunyai budaya, tetapi tidak semua budaya dengan sama mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawannya. Budaya yang kuat, anggota organisasi memegang nilai-nilai kunci dan berbagi secara luas, memiliki pengaruh yang lebih besar pada karyawan daripada perusahaan dengan budaya lemah. Budaya kuat meningkatkan moral kerja karyawan

melalui kebersamaan dan komitmen terhadap nilai, tujuan dan strategi perusahaan. Kotter dan Heskett (1992) menyatakan dilaporkan bahwa, yang paling elegan dari budaya adalah kinerja yang sangat baik diasosiasikan dengan budaya yang kuat, di dalam budaya yang kuat hampir semua manajer berbagi seperangkat nilai-nilai yang relatif konsisten dan metode-metode atau cara-cara menjalankan bisnis. Budaya yang kuat dan adaptif adalah budaya yang akan mendorong pada kinerja yang tinggi. Variabel-variabel budaya merupakan pola unik hasil dari nilai-nilai yang dibagi di antara anggota kelompok.

### **Moral Kerja**

Para ahli perilaku organisasi sering menggunakan istilah moral untuk menerangkan aktivitas kerja anggota suatu organisasi, yang dikenal dengan istilah *employee morale*. *Employee moral* atau moral pekerja, mengarah pada moral karyawan dalam melaksana tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

Moral kerja merupakan keseluruhan sikap karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. (Griffin, 2006). Moral kerja merefleksikan tingkat dimana karyawan mempersepsikan kebutuhan mereka yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Menurut *Benge* (1976) dalam *Drafke dan Kossen* (2008) moral kerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu 1) Aspek sikap terhadap pekerjaan, sikap karyawan dalam memandang kondisi pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, kemampuan melakukan pekerjaan, suasana fisik lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima; 2) Aspek sikap terhadap atasan, sikap karyawan dalam memandang atasannya, yang dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan karyawan, cara penyampaian informasi, perencanaan tugas, tindakan pendisiplinan karyawan, dan bagaimana pandangan terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugas; 3) Aspek sikap terhadap perusahaan, sikap karyawan dalam memandang perusahaan, yang dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan karyawan, perbandingan dengan perusahaan lain, semangat kelompok, dan hubungan dengan pihak atasan.

Moral kerja merupakan suatu kondisi mental yang mempengaruhi kemauan, perasaan, dan pikiran untuk berperilaku atau bekerja dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Moral kerja yang baik dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang. Moral kerja merupakan suatu sikap terhadap aspek-aspek lingkungan, terkait aspek pekerjaan, aspek pimpinan dan aspek perusahaan.

Kossen (2008) menyebutkan kemangkiran, keterlambatan, *turn-over* yang tinggi, mogok dan sabotase, serta ketiadaan kebanggaan dalam kerja sebagai ciri-ciri moral kerja yang rendah. Moral kerja yang tinggi akan tampil berupa kesediaan bekerja keras, tekun dan bergairah, yang secara terus menerus terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Moral kerja yang tinggi berpengaruh pada kesediaan mewujudkan cara atau metode kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **Kinerja**

Kinerja terkait dengan hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan dalam bentuk kuantitas atau outcomes seperti pencapaian target yang ditetapkan maupun kualitas atau perilaku karyawan dalam mencapai target (Ehnort 2009 dan Brumbach 1998). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2000). Kinerja merupakan hasil pencapaian seorang karyawan atas pekerjaannya yang ditunjukkan dalam bentuk kuantitas, target yang terukur maupun kualitas atau perilaku bagaimana mencapai target.

### **Hubungan Budaya Perusahaan dan Moral Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi menjelaskan nilai-nilai yang dibagikan, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan cara-cara melakukan sesuatu, yang mempengaruhi bagaimana anggota organisasi bertindak dalam menjalankan organisasi. (Robbins & Coulter 2009). *Coca Cola Company* telah menjadi salah satu perusahaan terkenal dan memiliki reputasi yang berhasil terkait budaya perusahaan, sebab budaya perusahaan memainkan peran yang penting sekali dalam menciptakan etika perusahaan, inovasi, budaya responsif terhadap karyawan, budaya kerja yang mendukung keragaman serta menjaga nilai spiritualitas di tempat kerja. (Robbins & Coulter 2009). Budaya perusahaan memberi pengaruh pada keputusan dan tindakan karyawan, yang pada gilirannya budaya perusahaan memberi pengaruh pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Budaya perusahaan terhubung dengan moral karyawan atau moral kerja sebagai sikap karyawan, terbentuk melalui proses internalisasi dan adaptasi yang didasarkan pada nilai dan norma bersama. Studi Gallup menyatakan bahwa budaya dapat menciptakan dasar moral yang tinggi (Bowless & Cooper 2009). Budaya perusahaan yang positif akan mendorong setiap anggota organisasi untuk menjadi bagian organisasi secara utuh dengan berpegang pada norma dan nilai bersama, dengan demikian diharapkan moral kerja yang

positif akan terbentuk melalui pemahaman dan penerapan norma dan nilai perusahaan. Proses pencapaian kinerja tinggi sebagai keberhasilan berjalan sesuai dengan budaya perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> Terdapat Kontribusi Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan.
- H<sub>2</sub> Terdapat Kontribusi Budaya Perusahaan terhadap moral kerja.
- H<sub>3</sub> Terdapat Kontribusi Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- H<sub>4</sub> Terdapat Kontribusi Budaya Perusahaan dan Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

## METODA PENELITIAN

### Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Data diambil melalui kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Metode pengumpulan data yang dipakai adalah metode *probability sampling*, dengan teknik *simple random sampling*. Teknik *simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (Sugiyono 2008).

Penentuan jumlah sampel didasarkan pada asumsi Hair *et al.* (2006) yang dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel yang baik dimana sampel bersifat *homogeny* dan spesifik, menurut metode MLE (*Maximum Likelihood Estimation*) adalah antara 100 sampai 150. Sebanyak 120 kuisisioner yang disebarkan, diperoleh kembali 117 kuisisioner, dan 6 kuisisioner tidak diisi secara lengkap oleh responden, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 111 kuisisioner.

Objek penelitian adalah 2 (dua) lembaga perbankan nasional besar yakni PT X dan PT Y (yang tidak dapat dipublikasikan atas permintaan lembaga bersangkutan). Sampel diambil dari populasi yang berada dalam obyek penelitian, yakni staf karyawan dibagian pemasaran.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### Budaya Perusahaan

Dikaitkan dengan nilai-nilai, norma, keyakinan dan kebiasaan yang berlaku dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam proses internalisasi dan adaptasi lingkungan. Budaya perusahaan diukur berdasarkan indikator dari dimensi-dimensi nilai menurut Geert Hofstede (1996) yang telah dimodifikasi peneliti, yakni dimensi senjang kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualitas-koletivitas, dan feminin-maskulin.

**Moral kerja**

Moral kerja diukur berdasarkan indikator menurut Benge (1976) yang telah dimodifikasi peneliti, yakni sikap karyawan terhadap pekerjaannya, terhadap atasannya dan terhadap perusahaannya. Variabel moral kerja merupakan *construct*, bukan sebagai independen variabel yang sebenarnya karena bukan merupakan variabel yang secara eksperimental dikendalikan peneliti melainkan sebagai *intervening variable*.

**Kinerja**

Kinerja adalah nilai atau performa yang diperoleh karyawan atau suatu hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas pengetahuan, kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

**Metoda Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan alat analitis mean dari jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian, analisis regresi parsial serta simultan, yang dilanjutkan dengan *path analysis* untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel budaya perusahaan dan moral kerja terhadap kinerja.

**Tabel 1 Variabel, Dimensi dan Indikator Pengukuran**

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA	
Budaya Perusahaan	Dimensi Senjang Kekuasaan	Penerimaan	Likert	
		Perbedaan		
		Kesamaan hak		
	Dimensi Penghindaran Ketidakpastian	Dimensi Penghindaran Ketidakpastian	Kesalahan atas konflik	Likert
			Hubungan kerja	
			Ancaman/Kepercayaan	
			Kondisi ketidakpastian	
			Waktu dan Kebebasan	
	Dimensi Individualitas-Kolektivitas	Dimensi Individualitas-Kolektivitas	Kerja keras dan kegigihan	Likert
			Konflik dan persaingan	
			Toleransi	
			Risiko	
Perasaan satu korps				
Rasa ikut dan tanggung Jawab				
Rasa Memiliki				
Dimensi Maskulin – Feminin	Dimensi Maskulin – Feminin	Pemecahan Masalah	Likert	
		Orientasi tugas/relasi		
		Pengaruh Ras		
		Senioritas		
		Kekompakan		
		Kepuasan diri		
Moral Kerja	Aspek pekerjaan	Kualitas Kehidupan	Likert	
		Ambisi/Abdi		
		Orang/Uang		
		Kecil/Besar Pelan/Cepat		
	Aspek Atasan	Aspek Atasan	Gender	Likert
			Sukses/Gagal	
			Kerja/Santai	
			Jenis pekerjaan	
			Suasana kerja	
	Aspek Perusahaan	Aspek Perusahaan	Lingkungan fisik	Likert
			Kemampuan melakukan pekerjaan	
			Relasi rekan kerja	
Kompensasi				
Kinerja	Aspek pekerjaan	Komunikasi tugas	Likert	
		Perencanaan tugas		
		Kemampuan menjelaskan		
		Disiplin kerja		
		Kemampuan atasan		
		Daya banding		
	Aspek Perusahaan	Aspek Perusahaan	Perlakuan pada Karyawan	Likert
			Citra perusahaan	
			Semangat Korps	
			Relasi pimpinan	
			Sikap kerja	
			Keterampilan menjual	
Kinerja	Aspek Perusahaan	Penampilan	Likert	
		Komunikasi		
		Manajemen waktu		
		Pengetahuan mengenai pesaing		
		Kreatifitas		
		Membangun goodwill pelanggan		
		Pemain tim		
		Kerjasama dengan pihak lain		
		Antusiasme kerja		
		Ketepatan memenuhi janji dan jadwal		
		Menggagas ide baru		
		Tindakan etis		

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan *deskriptive statistics* seperti tercantum dalam tabel 2 di bawah ini dapat dikaji penilaian responden terhadap variabel-variabel: budaya perusahaan, moral kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2 Statistik Deskriptif Jawaban Responden**

No.	Variabel	n	Mean	Std. Deviasi
1	Budaya	111	3,1764	0,25381
	Senjang Kekuasaan	111	2,9694	0,45383
	Penghindaran Ketidakpastian	111	3,4712	0,30582
	Individualitas-Kolektivitas	111	3,2860	0,36248
	Feminin-Maskulin	111	2,9790	0,37858
2	Moral Kerja	111	3,3632	0,35980
	Aspek Pekerjaan	111	3,3813	0,45336
	Aspek Atasan	111	3,3398	0,57015
	Aspek Perusahaan	111	3,2685	0,63217
3	Kinerja Karyawan	111	4,0647	0,25381

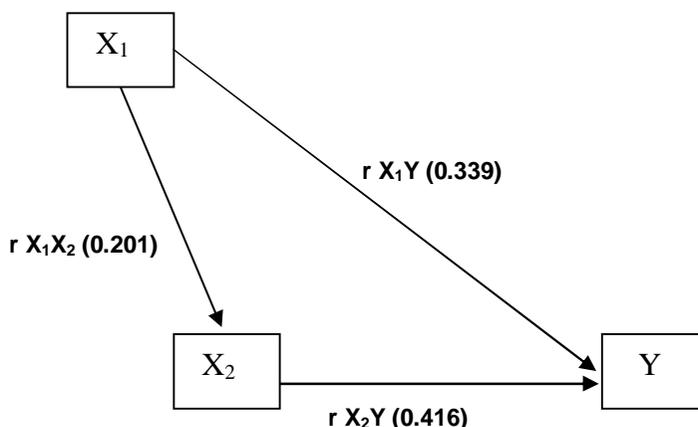
Koefisien determinasi pada nilai *R Square* sebesar 0,295 mengindikasikan bahwa nilai rata-rata kinerja 29,5% ditentukan oleh nilai budaya perusahaan atau kontribusi budaya perusahaan terhadap kinerja sebesar 29,5%, dan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lainnya. Hasil ini juga menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya perusahaan ( $X_1$ ) bukan merupakan penyebab (secara langsung) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat dimungkinkan sebab budaya perusahaan sebagai pola asumsi, nilai dan norma yang terbentuk oleh peran pemimpin dan kelompok yakni anggota organisasi, perlu mengalami proses sosialisasi untuk dapat mempengaruhi moral kerja atau sikap individu terhadap pekerjaan dan lingkungannya terlebih dahulu, sebelum kinerja dapat diukur. Uji *t* menunjukkan bahwa diperoleh nilai probabilitas (*sig.*) sebesar 0,002 lebih kecil daripada nilai probabilitas 0,05. Hasil ini dapat menyimpulkan bahwa terdapat kontribusi antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan pada PT X dan PT Y.

Koefisien determinasi pada nilai *R Square* sebesar 0,410 mengindikasikan bahwa nilai rata-rata moral kerja 41,0% ditentukan oleh nilai budaya perusahaan atau kontribusi budaya perusahaan terhadap moral kerja sebesar 41,0 %, dan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain. Temuan ini menguatkan teori, bahwa moral kerja ( $X_2$ ) merupakan sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela (Davis 2002). Perilaku sebagai bagian dari sikap seseorang dipengaruhi oleh 2 hal yaitu kecenderungan budaya (persepsi, pemikiran dan perasaan yang terbentuk) dan kemungkinan situasi dari lingkungan eksternalnya. Lebih jauh Schein menyatakan bahwa makna budaya menurut *formal philosophy*, yakni kebijakan umum dan prinsip ideologis yang mengarahkan tindakan karyawan, artinya budaya perusahaan memberi kontribusi terhadap moral kerja karyawan, melalui kebijakan umum dan prinsip ideologis perusahaan.

Uji t menunjukkan bahwa diperoleh nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,001 lebih kecil daripada nilai probabilitas 0,05. Hasil pembuktian di atas menyimpulkan bahwa terdapat kontribusi antara budaya perusahaan terhadap moral kerja karyawan pada PT X dan PT Y.

Koefisien determinasi pada nilai *R Square* sebesar 0,404 mengindikasikan bahwa nilai rata-rata kinerja karyawan 40% ditentukan oleh nilai moral kerja atau kontribusi moral kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 40%, dan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lainnya. Dalam penelitian Bowles dan Cooper (2009) disampaikan bahwa 1) Studi yang dilakukan pada 298 sekolah tingkat atas dengan melibatkan 13.808 guru, menemukan dengan jelas, bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan guru (yang disebut dalam penelitian sebagai “moral kerja”) dengan kinerja. 2) Demikian juga studi Gallup (2009), menyatakan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan yang didefinisikan sebagai bagian dari moral kerja-mendorong kinerja yang tinggi.

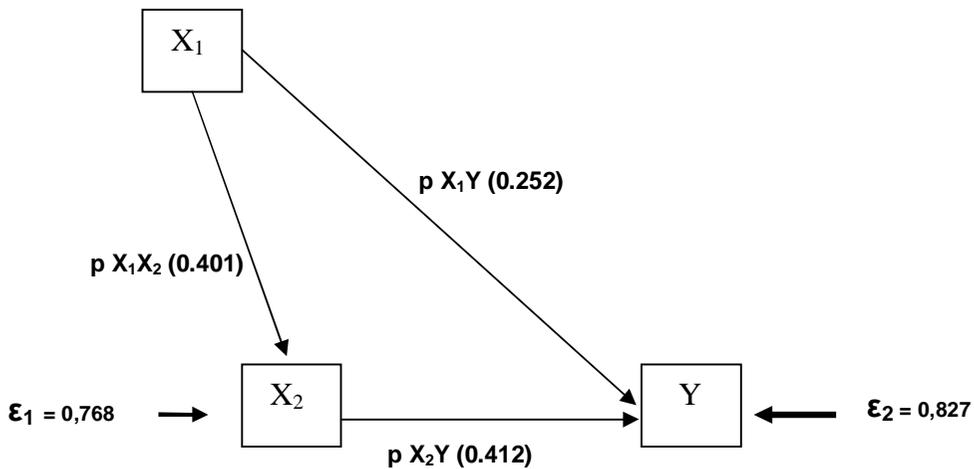
Uji t menunjukkan bahwa diperoleh nilai probabilitas (sig.) sebesar 0,000 lebih kecil daripada nilai probabilitas 0,05. Hal ini Membuktikan bahwa terdapat kontribusi moral kerja terhadap kinerja karyawan pada PT X dan PT Y.



**Gambar 1 Hubungan Kausal Empiris Budaya Perusahaan dan Moral Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis jalur menunjukkan koefisien korelasi jalur sebagai berikut, Menerima  $H_1$  yakni terdapat kontribusi Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur (Beta)  $\beta_{X_1Y} = 0.252$ , dan nilai signifikan  $0,029 < 0,05$ . Menerima  $H_2$  yakni terdapat kontribusi Budaya Perusahaan terhadap Moral Kerja, dengan koefisien jalur (Beta)  $\beta_{X_1X_2} = 0.401$ , dan nilai signifikan  $0,001 < 0,05$ , Koefisien Residu  $\epsilon_{X_1X_2} = \sqrt{1 - 0.410} = 0.768 = \epsilon_1$ . Menerima  $H_3$  yakni terdapat Kontribusi Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur (Beta)  $\beta_{X_2Y} = 0.412$ , dan nilai signifikan  $0,009 < 0,05$ . Menerima  $H_4$  yakni terdapat kontribusi Budaya Perusahaan dan Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai signifikan  $0,016 < 0,05$ , besarnya Koefisien Determinasi adalah  $0.316$ , Koefisien Residu  $\epsilon_{X_1X_2Y} = \sqrt{1 - 0,316} = 0,827 = \epsilon_2$ .

Koefisien jalur diketahui dengan analisis data berdasarkan analisis regresi secara bertahap. Sesuai dengan konstelasi variabel-variabel penelitian ini, ada dua tahap analisis regresi yang harus dilakukan. Tahap pertama, menghubungkan budaya dengan moral. Tahap kedua menghubungkan secara simultan budaya dan moral dengan kinerja. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien korelasi jalur sebagai berikut:



**Gambar 2 Hubungan Kausal Empiris Budaya Perusahaan dan Moral Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisa jalur atau *path analisis*, diperoleh kesimpulan bahwa kontribusi budaya perusahaan dengan terlebih dahulu membentuk moral karyawan atau moral kerja akan mendorong pencapaian kinerja karyawan yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi budaya perusahaan langsung terhadap kinerja karyawan; maka yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan terlebih dahulu adalah moral kerja dengan membangun budaya yang kuat dan adaptif dalam perusahaan, sehingga pada gilirannya dapat dibangun budaya kerja yang efektif melalui moral kerja yang tinggi.

Besar kontribusi untuk setiap variabel dijelaskan sebagai berikut: Besarnya kontribusi budaya perusahaan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan adalah  $0,252^2 = 0,063$ . Besarnya kontribusi moral kerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan adalah  $0,412^2 = 0,170$ . Besarnya kontribusi budaya perusahaan dan moral kerja secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan adalah 0,316. Kontribusi tidak langsung budaya perusahaan mempengaruhi kinerja melalui moral kerja sebesar  $p_{X_1X_2} (0.401) \cdot p_{X_2Y} (0.412)$  atau  $(0.401) \cdot (0.412) = 0,1652$ .

### PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian melalui proses pengolahan dan analisa data dalam tema: Budaya Perusahaan, Moral Kerja dan Budaya Perusahaan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut 1) Terdapat kontribusi Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan, 2) Terdapat kontribusi

Budaya Perusahaan terhadap Moral Kerja, 3) Terdapat kontribusi Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan, 4) Terdapat kontribusi Budaya Perusahaan dan Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Besarnya kontribusi budaya perusahaan dan moral kerja secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan adalah 0,316.

Keterbatasan yang ada dan juga saran yang dapat diberikan adalah 1) Berdasarkan kerangka teori dan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penulis sarankan untuk melanjutkan penelitian ini, dan akan lebih baik jika penelitian selanjutnya lebih mengembangkan teori dan memperluas variabel-variabel penelitian yang mungkin berhubungan dengan kinerja karyawan, budaya perusahaan atau moral kerja; 2) Penelitian ini tergolong sederhana dan masih banyak kekurangan baik dalam penulisan maupun dalam pengambilan literatur, oleh karena itu akan lebih baik jika penelitian selanjutnya lebih mengembangkan teori dan memperluas variabel-variabel penelitian untuk menyempurnakan atau generalisasi dari penemuan-penemuan dalam studi kinerja karyawan; 3) Sampel dalam penelitian ini hanya berjumlah 111 responden dari karyawan bagian pemasaran pada 2 perusahaan perbankan PT X dan PT Y, sementara jumlah populasi yang relative banyak, sementara peneliti tidak mungkin mengumpulkan seluruh elemen populasi, karena keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan tidak mudah menemukan objek yang bersedia mendukung secara penuh; 4) Pengumpulan data sebatas *close-ended-questioner*, responden mengisi berdasarkan persepsi pada skala terbatas.

### **REFERENSI:**

- Armstrong, Michael. 2007. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 10<sup>th</sup> Edition. Inggris: Cambridge University Press.
- Bowles, David and Cary Cooper. 2009. *Employee Morale, Driving Performance in Challenging Times*. USA: Macmillan Publisher Limited.
- Daft, Richard. 2005. *The Leadership Experience*. Canada: Thomson South-Western.
- Daft, Richard L. 2003. *Management*. Canada: Thomson South-Western.
- Davis, Keith. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Deresky, Helen. 2006. *International Management, Managing Accross Border and Cultures*. Fifth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Drafke, Michael W and Stan Kossen. 2008. *The Human Side of Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W and Ronald J Ebert. 2006. *Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gordo, R Judith. 2002. *Organizational Behavior a Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, John P and James L Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

- 
- Prabu, Anwar Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Ridwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen. P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbin, Stephen & Mary Coulter. 2009. *Management*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rudman, Richard. 2000. *Performance Planning and Riview*. Australia: Business and Professional Publishing.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta. Jakarta : Raja Grafindo Persada.