

PROPOSAL PENELITIAN SKRIPSI



PENGARUH PENGHARGAAN, KECERDASAN EMOSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada Kantor-Kantor Kas PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran)

Oleh :

Mansyur Chusni
NPM : 12.51.0033

Dosen Pembimbing :
Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE, MM
Sri Rahayu, SE, M.Si

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DARUL ULLUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI
(UNDARIS)
2017**

PERSETUJUAN PROPOSAL PENELITIAN SKRIPSI

PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, KECERDASAN EMOSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada Kantor-Kantor Kas PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran)

Oleh :

Mansyur Chusni
NPM : 12.51.0033


Bahwa proposal penelitian ini telah disetujui dan dapat dilaksanakan. Usulan penelitian ini telah mendapat persetujuan pada tanggal 15 November 2016

Dosen Pembimbing Utama



Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE, MM

Dosen Pembimbing Pendamping



Sri Rahayu, SE, M.Si

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ilmu manajemen sangat diperlukan untuk mengelola suatu organisasi, baik organisasi profit maupun non profit, formal maupun non formal. Agar pengelolaan organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan maka diperlukan suatu penerapan konsep-konsep manajemen yang baik dan tepat. Dalam penerapan konsep-konsep manajemen tidak terlepas dari hubungan antar personal di dalam suatu organisasi tersebut, untuk dapat dikelola dan digunakan secara efektif supaya berbagai tujuan organisasi dapat tercapai. Agar tujuan organisasi dapat tercapai diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memiliki peranan sangat penting karena dipandang sebagai salah satu faktor penggerak dan suatu aset utama yang berharga untuk kelangsungan hidup organisasi. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, permasalahan utama yang dihadapi oleh setiap organisasi yaitu bukan lagi sekedar menjalankan suatu organisasi sebagai aktivitas rutin, tapi bagaimana suatu organisasi bisa berkompeten dibandingkan dengan para kompetitornya. Disinilah tantangan di dalam menerapkan konsep-konsep manajemen khususnya dibidang sumber daya manusia untuk dapat menciptakan keunggulan-keunggulan karena manusia merupakan sumber daya yang mempunyai naluri dan kemampuan untuk

berpikir, bertindak dan berkarya, sehingga dalam pengelolaannya diperlukan suatu perlakuan sendiri.

Suatu perusahaan akan berjalan lancar, apabila semua jasa yang disumbangkan individu karyawan kepada organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Menurut Allen dalam As'ad (2001) menyatakan bahwa betapapun sempurnanya rencana dan pengawasan organisasi, bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil yang sebenarnya yang dapat dicapai. Suatu perusahaan akan tersendat dalam beroperasi tanpa peran aktif karyawan, meskipun peralatan yang digunakan perusahaan tercanggih. Karena peralatan tercanggih hanya difungsikan sebagai pendukung setiap aktivitas dan proses dari produksi perusahaan. Untuk itu, setiap perusahaan selalu berupaya agar karyawannya dalam kegiatan perusahaan dapat memberikan kinerja yang optimal.

Smith yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011) mengungkapkan, “*performance is output drives from processes, human otherwise* yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Sedangkan Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja telah menjadi konsep yang sering dipakai khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan perusahaan. Terlebih saat ini perusahaan dihadapkan pada tantangan kompetisi yang tinggi yaitu kemajuan teknologi informasi maupun tuntutan pelanggan atau pengguna jasa layanan semakin

kritis. Kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan perusahaan dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Perusahaan yang efektif atau berhasil pasti ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit perusahaan yang gagal karena faktor kinerja karyawan atau sumber daya manusia yang kurang berkualitas. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja karyawan atau sumber daya manusia (Sudarmanto, 2009). Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Nusamba Cepiring Cabang Ungaran terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi diantaranya penghargaan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi.

Faktor pertama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran adalah penghargaan. Menurut Massey dalam Sudarmanto (2009) membedakan penghargaan dalam dua hal pokok, yaitu *pertama*, penghargaan finansial yang menyangkut perihal upah dasar, bonus individu/tim/organisasi, upah yang terkait kinerja, upah didasarkan *skill* dan kompetensi, pensiun dan benefit; *kedua*, penghargaan nonfinansial mencakup pengakuan, kesempatan karir, status, tanggung jawab dan pencapaian prestasi. Sedangkan Sudarmanto (2009) memberikan pemahaman mengenai penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya, baik sifatnya materi finansial, materi nonfinansial, maupun psikis atau nonmateri. Wujud penghargaan dapat berupa; gaji pokok/upah dasar, intensif, bonus/uang jasa prestasi, kesempatan karir/promosi, liburan, pensiun. Armstrong dan Murlis dalam Sudarmanto (2009) mengatakan bahwa penghargaan terkait pula dengan arahan spesifik mengenai cara organisasi akan mengembangkan dan

mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberi imbalan atas hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sistem penghargaan karyawan dirancang untuk tujuan atau kepentingan kedua belah pihak, yaitu karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, sistem penghargaan dimaksudkan untuk menumbuhkan motivasi dan semangat kerja serta kepuasan kerja. Adanya pengakuan organisasi terhadap kinerja yang dicapai oleh karyawan akan menimbulkan pengukuhan atas sikap dan perilaku yang telah dilakukan. Kepuasan kerja pegawai akan mencegah terjadinya ketidakhadiran, pemborosan waktu dan disisi lain, dapat membangkitkan semangat kerja, sehingga karyawan terdorong untuk berkinerja lebih baik. Dengan demikian, kebutuhan dan kepentingan karyawan relatif terpenuhi. Bagi organisasi, sistem penghargaan dapat menimbulkan kinerja organisasi meningkat, sebagai konsekuensi dari semangat dan gairah kerja karyawan. Organisasi dapat meminimalkan alokasi sumber daya finansial yang tidak perlu. Selain itu, organisasi dapat melakukan optimalisasi sumber daya karyawan untu memacu pencapaian tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009).

Penghargaan karyawan merupakan mekanisme, cara, atau sistem yang di pakai oleh PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran dalam merespon kinerja karyawannya. Penghargaan karyawan terkait dengan sejauh mana pengakuan organisasi atas prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan. Setiap organisasi termasuk salah satunya adalah PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran sangat boleh jadi berbeda-beda dalam penerapan pengakuan atas prestasi karyawan.

Manajemen PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran diharapkan dapat memberikan penghargaan yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan diharapkan memperhatikan keseimbangan antara kondisi-kondisi internal dan eksternal, guna menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik. Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan. Perusahaan yang memperhatikan sistem kompensasi yang baik akan menjamin terwujudnya keadilan bagi dan di antara karyawan dalam perusahaan karena masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Riski Fadilla (2009) dan Retno Wulansari et al (2014) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran adalah kecerdasan emosional. Menurut Goleman (2003) kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali diri sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungan dengan orang lain. Sumber daya Manusia di negara berkembang termasuk Indonesia masih memiliki kecerdasan emosional yang kurang baik. Hal ini yang menjadi salah satu penyebab lemahnya kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Keberhasilan seseorang ditentukan pendidikan formalnya 15% sedangkan 85% lagi

ditentukan oleh sikap mentalnya atau kepribadiannya (Mangkunegara, 2010). Hasil penelitian Goleman (2003) menunjukkan bahwa kemampuan terbesar yang mempengaruhi kesuksesan seseorang dalam bekerja adalah empati, disiplin diri dan inisiatif yang dikenal dengan nama kecerdasan emosional.

Robert Cooper dan Ayman Sawaf (2002) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosi menuntut untuk belajar mengakui, menghargai perasaan terhadap diri sendiri dan orang lain serta menaggapinya dengan tepat, menerapkan secara efektif energi emosi dalam kehidupan sehari-hari.

Goleman dalam Mohammad Noer (2009) mengatakan bahwa disamping kecerdasan intelektual (IQ) ada kecerdasan lain yang membantu seseorang sukses dalam bekerja yakni kecerdasan emosional (EQ). Bahkan secara khusus dikatakan bahwa kecerdasan emosional lebih berperan dalam kesuksesan dibandingkan kecerdasan intelektual. Sebuah studi bahkan menyebutkan bahwa kecerdasan intelektual hanya berperan 4%-25% terhadap kesuksesan dalam pekerjaan. Sisanya ditentukan oleh kecerdasan emosional. Dalam dunia kerja seseorang atau karyawan tidak cukup hanya pintar di bidangnya karena dunia pekerjaan dalam suatu perusahaan penuh dengan interaksi sosial di mana orang harus pintar dalam menangani diri sendiri maupun orang lain. Orang yang cerdas secara intelektual dibidangnya akan mampu bekerja dengan baik. Namun jika ingin meningkatkan karir lebih tinggi atau lebih jauh membutuhkan dukungan rekan kerja, bawahan maupun

atasannya. Disinilah kecerdasan emosional membantu seseorang atau karyawan untuk mencapai keberhasilan yang lebih jauh dalam karirnya. Kecerdasan Emosional sangat berperan dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, kemampuan seseorang menangani beban kerja, stres kerja, interaksi sosial, pengendalian diri menjadi kunci penting dalam keberhasilan. Seseorang yang sukses dalam pekerjaan biasanya adalah orang yang mampu mengelola diri sendiri, memotivasi diri sendiri dan orang lain, dan secara sosial memiliki kemampuan dalam berinteraksi secara positif dan saling membangun satu sama lain. Dengan cara karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan memiliki kecerdasan emosional akan mampu berprestasi dengan baik sebagai individu maupun tim.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Lisda Rahmasari (2012), Devi Risma (2012), dan Waryanti (2011) menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga akan menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain budaya organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kotter dan Haskett dalam Sudarmanto (2009) logika tentang kekuatan budaya organisasi itu berhubungan dengan kinerja yang meliputi 3 gagasan; *pertama* penyatuan tujuan. Dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama artinya tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keberagaman; *kedua*, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja karyawan karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para pegawai; *ketiga*, budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan pengawasan yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya inovasi dan motivasi. Robbins dalam Sudarmanto (2009) mengatkan bahwa budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung.

Terkait dengan berbagai perubahan yang terjadi akhir-akhir ini telah merubah bentuk struktur organisasinya secara otomatis akan merubah kebiasaan-kebiasaan (budaya) dalam kegiatan kerja. Terkadang, perubahan berdampak pula pada peran pemimpin yang menjadi sangat tidak jelas, sehingga anggota-anggotanya menjadi kehilangan kepercayaan dan pada akhirnya kehidupan organisasi menjadi kehilangan keseimbangan. Karena menurut Dewi dalam Lukita (2010), jika kepercayaan telah menipis, maka

akibat yang timbul adalah nilai-nilai budaya kebersamaan hilang, dan masing-masing individu berusaha menyelamatkan diri dalam situasi yang sangat rumit dan tidak pasti. Realita ini tampak semakin jelas, bahwa perubahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja individu dan bahkan organisasi, selain itu organisasi akan kesulitan dalam pencapaian tujuan organisasi.

. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Lukita (2010) dan Riska Pratiwi (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis pada saat pra penelitian ditemukan fenomena gap atau kesenjangan yang kaitannya dengan penghargaan karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran diantaranya masih ditemui karyawan yang tidak puas terhadap penghargaan yang diberikan oleh perusahaan karena penghargaan yang diberikan perusahaan belum mencukupi kebutuhan sehari-hari dan penghargaan yang diterima tidak sesuai dengan beban dan hasil kerja. Contohnya : bagian staf dalam 1 tahun menerima bonus 2 kali yaitu bonus target dan bonus tahunan, sedangkan bagian non staf (office boy, satpam dan cleaning service) dalam 1 tahun menerima bonus 1 kali.

Faktor penting yang layak memperoleh prioritas bagi seluruh karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran adalah kemampuan untuk dapat memotivasi diri sendiri, mampu mengatasi stres kerja, mengatur suasana hati, mengontrol desakan hati, mempunyai empati dan kemampuan bekerja sama baik dengan rekan kerja, atasan maupun tim. Namun di perusahaan masih terdapat fenomena gap/kesenjangan yang berkaitan dengan

faktor kecerdasan emosional adalah kecerdasan emosional seringkali di dalam manajemen perusahaan belum atau tidak memperoleh porsi yang wajar sebagai prediktor kinerja, bahkan cenderung dimarginalkan. Masalah kecerdasan emosional dibiarkan begitu saja, tanpa pembinaan dan pengelolaan. Akibatnya banyak karyawan yang lemah kecerdasan emosionalnya. Masalah kecerdasan emosional yang lemah tersebut contohnya ditandai dengan perilaku karyawan yang suka terlambat masuk kantor, pulang lebih awal, menggunakan jam kerja dan peralatan kantor untuk kepentingan pribadi, mudah marah ketika menghadapi masalah atau ditegur oleh atasan.

Fenomena gap atau kesenjangan yang berkaitan dengan budaya organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu masih ditemui karyawan yang bekerja di PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran masih melanggar peraturan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sikap dan budaya kerja karyawan belum tumbuh menjadi sebuah kesadaran. Untuk melakukan pembenahan karyawan memang sangat sulit karena masalah ini bukan hanya menyangkut tentang kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tetapi menyangkut etos, mental dan budaya kerja dari manajemen perusahaan. Contohnya 1) kurang pengawasan manajemen atau pimpinan terhadap kantor-kantor kas di masing-masing wilayah sehingga masih ditemui karyawan yang menggunakan hak perusahaan untuk keperluan pribadi, 2) kehilangan barang karena kurangnya komunikasi dengan rekan kerja sehingga mengakibatkan terjadinya konflik kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka penulis tertarik menulis dengan judul **“Pengaruh Penghargaan, Kecerdasan**

Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Kantor-Kantor Kas PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran ?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran ?
4. Apakah penghargaan, kecerdasan emosional, budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.
2. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.

3. Untuk mengetahui budaya organisasi penghargaan terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.
4. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan, kecerdasan emosional, budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca atau pengguna, adapun manfaat yang diharapkan adalah :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan *input* atau masukan bagi para pihak pengguna yang membutuhkan. Disamping itu, diharapkan pula hasil penelitian dapat bermanfaat sebagai bahan tambahan (referensi) ilmu pengetahuan, terkait pengaruh penghargaan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini yaitu, sebagai implementasi riil dari beberapa mata kuliah yang telah ditempuh selama dibangku kuliah, khususnya manajemen sumber daya manusia. Manfaat lain dari penelitian ini yaitu, dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan bagi organisasi dalam mengelola karyawan, sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi atau indikator dari sebuah konsep atau variabel (Noor Juliansyah, 2011). Adapun definisi operasional untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penghargaan (X_1)

Menurut Massey dalam Sudarmanto (2009) membedakan penghargaan dalam dua hal pokok, yaitu *pertama*, penghargaan finansial yang menyangkut perihal upah dasar/gaji pokok, bonus individu/tim/organisasi, upah yang terkait kinerja, upah didasarkan *skill* dan kompetensi, pensiun dan benefit; *kedua*, penghargaan nonfinansial mencakup pengakuan, kesempatan karir, status, tanggung jawab dan pencapaian prestasi.

2. Kecerdasan Emosional (X_2)

Menurut Goleman (2003) kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali diri sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungan dengan orang lain

3. Budaya Organisasi (X_3)

Menurut Sudarmanto (2009) budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

4. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Bernadin dalam Sudarmanto (2009) merupakan catatan hasil yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Jadi kinerja pegawai lebih ditekankan pada hasil, bukan karakter sifat dan perilaku.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan dalam penelitian ini untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Adapun sistematika penulisannya adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisa data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Penghargaan

a. Pengertian Penghargaan

Penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan, karena bagi individu atau karyawan besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003). Beberapa pengertian penghargaan menurut para ahli sebagai berikut :

- 1) Tohardi (2002) penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.
- 2) Henri Simamora (2004) penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

- 3) Mahmudi (2005) penghargaan didefinisikan sebagai reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.
- 4) Hasibuan (2007) penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 5) Dessler (2005) penghargaan adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran secara langsung (upah, gaji, insentif dan bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang).
- 6) Massey dalam Sudarmanto (2009) membedakan penghargaan dalam dua hal pokok, yaitu *pertama*, penghargaan finansial yang menyangkut perihal upah dasar/gaji pokok, bonus individu/tim/organisasi, upah yang terkait kinerja, upah didasarkan *skill* dan kompetensi, pensiun dan benefit; *kedua*, penghargaan nonfinansial mencakup pengakuan, kesempatan karir, status, tanggung jawab dan pencapaian prestasi.
- 7) Armstrong dan Murlis dalam Sudarmanto (2009) mengatakan bahwa penghargaan terkait pula dengan arahan spesifik mengenai cara organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa

memastikan bahwa organisasi memberi imbalan atas hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan adanya pendapat ahli diatas maka dapat menyimpulkan tentang pengertian penghargaan yakni imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Norma-Norma Penghargaan Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Sudarmanto (2009) norma-norma penghargaan organisasi adalah :

- 1) Maksimasi keuntungan; model penghargaan organisasi dengan memberikan keuntungan yang maksimal kepada karyawan tanpa memandang finansial organisasi. Model ini akan memacu karyawan untuk memaksimalkan usaha dalam kerangka memperoleh keuntungan.
- 2) Keadilan; model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan sesuai proporsi. Prinsipnya adalah keadilan. Model ini tidak memandang setiap karyawan memperoleh penghargaan yang sama, tetapi tergantung dari sejauh mana karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi atau sejauh mana kinerja yang diberikan karyawan terhadap organisasinya.
- 3) Kesamaan; model penghargaan organisasi dengan memberikan penghargaan yang sama tanpa memandang kontribusi dari masing-masing individu. Dengan demikian, setiap orang akan memperoleh

penghargaan yang sama betapapun kontribusi atau kinerja terhadap organisasi berbeda.

- 4) Kebutuhan; model penghargaan organisasi dengan mendasarkan kebutuhan karyawan daripada kontribusinya. Model ini lebih melihat kebutuhan apa yang diinginkan dari karyawan daripada kontribusi.

c. Hasil dari Sistem Penghargaan Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Sudarmanto (2009) hasil yang diinginkan atau tujuan yang diinginkan dari sistem penghargaan organisasi adalah :

- 1) Menarik; hendaknya setiap penghargaan pada karyawan dapat menimbulkan ketertarikan atau hasrat karyawan untuk memperolehnya. Penghargaan karyawan yang tidak menarik tidak akan menimbulkan karyawan untuk mencapai atau memperoleh penghargaan itu.
- 2) Memotivasi; penghargaan karyawan harus dapat memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, lebih bersemangat dan lebih berkinerja tinggi. Penghargaan yang tidak menimbulkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik berarti bahwa penghargaan kehilangan esensi dasarnya.
- 3) Mengembangkan; penghargaan karyawan hendaknya juga dapat memberikan peluang karyawan untuk dapat berkembang; berkembang kemampuannya dan wawasannya, berkembang karirnya, dan berkembang pendapatannya.

- 4) Memuaskan; hendaknya setiap penghargaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang memperolehnya.
- 5) Memelihara; penghargaan karyawan hendaknya dapat mempertahankan keberadaan karyawan pada organisasi tertentu, sehingga tingkat keluar dari organisasi rendah. Dengan dapat terpeliharanya karyawan tetap bekerja dalam organisasi, maka tidak menimbulkan biaya rekrutmen yang besar untuk suatu hal yang tidak perlu.

d. Dasar Pemberian Penghargaan

Menurut Gomez (2001) dalam Sudarmanto (2009) menyatakan dua hal yang menjadi dasar pemberian penghargaan dan pengupahan; *pertama*, didasarkan pada pekerjaan; *kedua*, didasarkan pada keterampilan/keahlian. Kriteria distribusi menjadi dasar atau tolak ukur dalam menentukan kinerja. Ada beberapa kemungkinan alternatif, yaitu :

- 1) Kinerja hasil; artinya penentuan atau standar pemberian penghargaan berdasarkan tolak ukur hasil nyata yang diberikan, baik kuantitatif ataupun kualitatif oleh individu, kelompok atau organisasi.
- 2) Kinerja tindakan dan perilaku; penentuan atau standar tolak ukur penghargaan dengan mendasarkan tindakan dan perilaku daripada hasil yang nyata diberikan. Dalam konteks ini, penghargaan didasarkan pada kompetensi, seperti kerja sama, kreativitas, kemampuan mengambil risiko, dan lain-lain.

- 3) Pertimbangan bukan kinerja; yaitu penentuan penghargaan bukan atas dasar hasil dan perilaku tetapi berdasarkan kontrak, tipe-tipe pekerjaan, hakekat pekerjaan, persamaan, kewenangan, masa jabatan.

e. Tujuan Penghargaan

Sistem penghargaan karyawan dirancang untuk tujuan atau kepentingan kedua belah pihak, yaitu karyawan dan organisasi. Terkait dengan tujuan penghargaan atau imbalan, Armstrong dan Murlis (2003) dalam Sudarmanto (2009) mengidentifikasi ada beberapa hal, yaitu :

- 1) Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten, berkomitmen sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Membantu untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan harapan (sasaran) kinerja organisasi.
- 3) Mendukung manajemen dan perubahan budaya dengan menyesuaikan budaya gaji dengan budaya perusahaan dan memastikan bahwa manajemen imbalan sejalan dengan budaya organisasi yang ada atau yang diinginkan dan membantu organisasi merespon perubahan.
- 4) Mengarahkan dan mendukung perilaku yang diinginkan dengan menetapkan jenis perilaku yang diberi imbalan dan menetapkan cara pemberian imbalan melalui penggajian kinerja atau proses manajemen kinerja.
- 5) Mendorong kinerja bernilai lebih dengan memfokuskan pada penggajian kinerja pada bidang-bidang yang memungkinkan dicapainya nilai lebih secara maksimal.

- 6) Memajukan pengembangan berkelanjutan melalui skema gaji yang dikaitkan dengan kompetensi dan gaji berbasis keterampilan dan manajemen kinerja yang efektif.
- 7) Memotivasi semua anggota organisasi melalui kombinasi imbalan finansial dan nonfinansial yang tepat.
- 8) Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai dengan kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penghargaan

Menurut Nawawi (1999) dalam Riski Fadilla (2009) terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan, yaitu :

1) Konsistensi internal

Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk pada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisa jabatan, uraian pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda.

2) Kompetisi eksternal

Kompetisi karyawan adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.

3) Kontribusi karyawan

Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk pada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, insentif dan program yang ada di dalam perusahaan.

4) Administrasi

Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

g. Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja

Penghargaan terkait dengan bagaimana organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada karyawan dalam kerangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Penghargaan dapat mendorong perilaku karyawan atau memberikan penguatan atas perilaku karyawan yang telah dilakukan. Armstrong dalam Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, sehingga

mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai shareholder.

Lawler dan Edward dalam Sudarmanto (2009) mengidentifikasi bahwa penghargaan organisasi memiliki 6 macam dampak atau pengaruh terhadap efektivitas organisasi yang mencakup :

- 1) Daya tarik dan hak memiliki
- 2) Motivasi kinerja karyawan
- 3) Motivasi pengembangan keterampilan
- 4) Pengaruh budaya
- 5) Memperkuat kembali struktur
- 6) Biaya

Penghargaan idealnya dapat mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik berupa finansial ataupun nonfinansial, karyawan cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut. Oleh karenanya, bentuk penghargaan sedapat mungkin membuat orang tertarik dan mendorong untuk mencapainya. Penghargaan diberikan pada karyawan setelah orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya. Jarak waktu pemberian penghargaan yang terlalu lama dari aktivitas pekerjaan dapat menyebabkan penghargaan menjadi tidak efektif atau orang sudah lupa terhadap prestasi yang dicapainya.

h. Indikator Penghargaan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Sudarmanto (2009) terdapat tipe-tipe penghargaan yang dijadikan indikator sebagai berikut :

- 1) Finansial/material merupakan tipe atau bentuk penghargaan yang diberikan organisasi berupa uang atau materi yang berwujud.
 - a) Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur seperti mingguan, bulanan.
 - b) Intensif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
 - c) Bonus dan THR adalah pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu terpenuhi.
 - d) Benefit atau service adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Contoh : pakaian seragam kerja, kafetaria, mushola, tempat olah raga, tempat parkir, fasilitas kendaraan, peralatan kerja dan darmawisata.
- 2) Sosial merupakan bentuk penghargaan berupa pengakuan dari lingkungan sosial di tempat kerja
- 3) Psikis merupakan tipe atau bentuk penghargaan dengan memberikan kepuasan kerja dan prestasi kerja.

2. Kecerdasan Emosional

a. Pengertian Kecerdasan Emosional

Pengertian kecerdasan emosional telah dikemukakan oleh para ahli, berikut ini :

- 1) Goleman (2003) kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali diri sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan hubungan dengan orang lain.
- 2) Robert Cooper dan Ayman Sawaf (2002) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi.
- 3) Agustian (2001) mendefinisikan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasa. Kunci pada kecerdasan emosional pada kejujuran suara hati. Suara hati itulah yang yang harusnya dijadikan pusat prinsip yang mampu memberi rasa aman, pedoman, kekuatan serta kebijaksanaan.
- 4) Mayer (1990) dalam Goleman (2003) kecerdasan emosional adalah sebagai sekelompok kemampuan mental yang membantu mengenali dan memahami perasaan-perasaan sendiri dan perasaan orang lain yang menuntun pada kemampuan untuk mengatur perasaan-perasaan sendiri. Ada dua sisi kecerdasan emosi, yaitu kepandaian memahami emosi dan menambahkan krestivitas dan intuisi pada pikiran logis.

- 5) Sternberg dan Salovey (1996) dalam Goleman (2003) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi diri merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali perasaannya sendiri atau emosi itu muncul an ia mampu mengenali emosinya sendiri apabila ia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan mereka yang sesungguhnya dan kemudian mengambil keputusan secara mantap.
- 6) Awangga (2008) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah identifikasi atau mengenali nama-nama orang lain, mengungkapkan emosi, menilai intensitas emosi, menunda atau mengetahui perbedaan emosi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional

Menurut Dalyono (2009) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kecerdasan emosional, antara lain :

1) Pembawaan.

Pembawaan ditentukan oleh sifat-sifat dan ciri-ciri yang dibawa sejak lahir. Batas kesanggupan kita yakni dapat tidaknya memecahkan suatu soal, pertama-tama ditentukan oleh pembawaan kita. Orang itu ada yang pintar dan ada yang kurang pintar. Meskipun menerima latihan dan pelajaran yang sama, perbedaan itu masih tetap ada.

2) Kematangan

Tiap organ dalam tubuh manusia mengalami pertumbuhan dan perkembangan. Organ baik fisik maupun psikis dapat dikatakan matang apabila dapat menjalankan fungsinya masing-masing.

3) Pembentukan

Pembentukan ialah segala keadaan di luar diri seseorang yang mempengaruhi perkembangan kecerdasan. Dapat dibedakan pembentukan sengaja (seperti yang dilakukan di sekolah) dan pembentukan tidak sengaja (pengaruh alam sekitar).

4) Minat dan pembawaan yang khas

Minat mengarahkan perbuatan kepada suatu tujuan dan merupakan dorongan bagi perbuatan itu. Dalam diri manusia terdapat dorongan-dorongan yang mendorong manusia untuk berinteraksi dengan dunia luar. Motif menggunakan dan menyelidiki dunia luar. Dari manipulasi dan eksplorasi yang dilakukan dalam dunia luar, lama kelamaan timbulah minat terhadap sesuatu. Minat itulah yang mendorong seseorang untuk berbuat lebih giat dan lebih baik.

5) Kebebasan

Kebebasan berarti bahwa manusia dapat memilih metode-metode tertentu dalam memecahkan masalah-masalah. Manusia memiliki kebebasan memilih metode dan bebas pula memilih masalah sesuai dengan kebutuhannya. Dengan adanya kebebasan ini berarti minat itu tidak selamanya menjadi syarat dalam perbuatan integensi.

Menurut Goleman (2003) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang, yaitu :

1) Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Kecerdasan emosi dapat diajarkan pada saat masih bayi dengan

cara contoh-contoh ekspresi. Peristiwa emosional yang terjadi pada masa anak-anak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa kehidupan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi anak kelak dikemudian hari.

2) Lingkungan non keluarga

Hal ini yang terkait adalah lingkungan masyarakat dan pendidikan. Kecerdasan emosi ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental. Pelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas bermain peran sebagai seseorang diluar dirinya dengan emosi menyertai keadaan orang lain.

c. Ciri-Ciri Kecerdasan Emosional Tinggi dan Rendah

Menurut Goleman (2003) mengemukakan karakteristik individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dan rendah sebagai berikut :

- 1) Kecerdasan emosi tinggi yaitu mampu mengendalikan perasaan marah, tidak agresif dan memiliki kesabaran, memikirkan akibat sebelum bertindak, berusaha dan mempunyai daya tahan untuk mencapai tujuan hidupnya, menyadari perasaan diri sendiri dan orang lain, dapat berempati pada orang lain, dapat mengendalikan perasaan negatif, memiliki konsep diri yang positif, mudah menjalin persahabatan dengan orang lain, mahir dalam berkomunikasi dan dapat menyelesaikan konflik sosial dengan cara damai.
- 2) Kecerdasan emosi rendah yaitu bertindak mengikuti perasaan tanpa memikirkan akibatnya, pemarah, bertindak agresif dan tidak sabar, memiliki tujuan hidup dan cita-cita yang tidak jelas, mudah putus asa,

kurang peka terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, tidak dapat mengendalikan perasaan yang negatif, mudah terpengaruh oleh perasaan negatif, memiliki konsep diri yang negatif, tidak mampu menjalin persahabatan yang baik dengan orang lain, tidak mampu berkomunikasi dengan baik dan menyelesaikan konflik sosial dengan kekerasan.

d. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja

Menurut Boyatzis dan Chermis (2001) dalam Trihandini (2005) mengatakan bahwa terdapat beberapa dalam penelitian di beberapa perusahaan, maka hasil menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap perusahaan. Walaupun karyawan tersebut memiliki kinerja yang cukup baik namun apabila memiliki sifat tertutup dan tidak berinteraksi dengan orang lain secara baik, maka kinerja tidak akan dapat berkembang.

e. Indikator Kecerdasan Emosional

Kecerdasan Emosi dapat diukur dari beberapa aspek-aspek yang ada. Goleman (2003) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan emosi, yaitu :

1) *Self awareness* / Kesadaran diri

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakan untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan

diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu membangkitkannya dengan sumber penyebabnya.

2) *Self management* / Pengaturan diri

Merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

3) *Motivation* / Motivasi

Motivasi adalah kemampuan menggunakan hasrat untuk setiap Saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4) *Social awareness* / Empati

Merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, dan mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

5) *Relationship management* / Ketrampilan sosial

Merupakan kemampuan untuk menangani emosi dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa mempengaruhi, memimpin,

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal 1980-an.

Pada umumnya, istilah budaya organisasi dikenal dengan terminologi

organizational culture. Kemudian dalam berbagai literatur ilmu manajemen menjadi lebih populer dengan terminologi *corporate culture*. Budaya organisasi cenderung dapat diubah dalam jangka panjang dan merupakan karakteristik yang stabil.

Betapaun banyak ragam tentang definisi budaya organisasi, tetapi perlu diketahui definisi-definisi budaya organisasi agar memperoleh pemahaman yang mendasar. Definisi-definisi budaya organisasi menurut beberapa ahli yang dirangkum oleh Sudarmanto (2009) sebagai berikut :

- 1) Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang dirasakan oleh anggota organisasi (Green Berg dan Baron, 2003).
- 2) Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan (Zwell, 2000).
- 3) Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi (Furham dan Gunter, 1993 dalam Armstrong, 2003).
- 4) Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasar/menjadi identitas perusahaan/organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001).
- 5) Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan dari organisasi lain (Bekcker dalam Robbins, 2003)

Dari berbagai definisi tersebut pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Sudarmanto (2009) Budaya menjalankan fungsi yang kompleks di dalam organisasi, yaitu :

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih jelas dari pada kepentingan pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa harus dikatakan dan dilakukan oleh pegawai/karyawan.

- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan/pegawai.
- 6) Budaya akan menghasilkan komitmen dan misi organisasi.

c. Unsur-Unsur dan Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi meliputi dua hal; yang tampak atau kelihatan (*visible artifacts*) dan yang tidak tampak (*invisible*). Unsur budaya yang

tampak mencakup segala hal yang dapat dilihat secara kasat mata, seperti cara orang berperilaku, berpakaian, berbicara, simbol-simbol, ritual, logo organisasi, figur-figur hero, cerita-cerita yang sering dibicarakan anggota organisasi. Unsir budaya yang tidak tampak adalah nilai-nilai, asumsi, filosofi, kepercayaan, proses berpikir yang pada hakekatnya akan mempengaruhi unsur yang visibel tadi.

Budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan dan direkayasa agar sinergis dengan cita-cita organisasi. Oleh karena, tugas pemimpin organisasi adalah membangun budaya organisasi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi. Sebagai contoh suatu organisasi yang memiliki moto “kepuasan pelanggan adalah kebahagiaan kami” tidak menjadikannya hanya sebatas slogan formal yang berimensi *visible artifact*, tetapi perlu menjadikannya sebagai keyakinan, prinsip, dan tindakan bagi anggota organisasi tersebut. Unsur itu, pemimpin organisasi dan divisi sumber daya manusia bertugas melakukan sosialisasi dan internalisasi moto yang dimaksud agar menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi muncul bukan dalam lingkungan yang hampa. Akan tetapi, budaya organisasi terbentuk, disamping ditentukan oleh faktor-faktor internal dari suatu organisasi dan juga faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal organisasi yang turut menentukan karakteristik budaya organisasi adalah kondisi ekonomi, teknologi, sosial politik, hukum, etika, agama, budaya masyarakat, kebiasaan dan bahasa.

Aspek-aspek tersebut sangat menentukan bagi corak atau karakteristik budaya organisasi yang dianut atau dijadikan referensi.

Menurut Osborne dan Plastrik (2000) Sudarmanto (2009), faktor pembentuk dalam budaya organisasi sangat kompleks, yaitu; tujuan, sistem insentif/sistem penghargaan, sistem pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, sistem administrasi, struktur organisasi, proses kerja, tugas organisasional, lingkungan eksternal, riwayat dan tradisi, praktik dan manajemen dll.

Agar nilai-nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi atau penanaman kepada anggota melalui sosialisasi. Menurut Robbins (2001) dalam Sudarmanto (2009) sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap; pra kedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Tahap *pertama* meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seseorang anggota bergabung. Tahap *kedua*, karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Dalam tahap *ketiga*, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya dengan berhasil melakukan perannya dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan akhir tetap untuk bersama organisasi.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sika-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntuk pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Logika tentang cara kekuatan budaya organisasi itu berpengaruh dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu :

1) Penyatuan tujuan

Dalam sebuah organisasi dengan adanya budaya yang kuat, pegawai cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama, artinya tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keberagaman lain.

2) Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa pada diri pegawai.

3) Budaya yang kuat dapat dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik tanpa dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi (Kotter dan Haskett dalam Sudarmanto, 2009).

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2009) budaya organisasi terhadap nilai-nilai dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian organisasi. Selanjutnya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai, baik mendukung maupun tidak mendukung.

Sehubungan dengan keterkaitan budaya organisasi terhadap kinerja, Armstrong dalam Sudarmanto (2009) menyatakan budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja pegawai. Menurut Cameron dan Quinn (1999) dalam Sudarmanto (2009) mengatakan sebagian besar pakar organisasi dan peneliti sampai sekarang mengakui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

John Kotter dan James Haskett dalam Sudarmanto (2009) mengatakan hasil dari penelitian terhadap 207 perusahaan ternama di Amerika Serikat yang dilakukan selama bertahun-tahun, sampai pada suatu kesimpulan, bahwa :

- 1) Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.

- 2) Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
- 3) Budaya organisasi yang menghambat kinerja cukup banyak, misalnya; budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat.
- 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

e. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003) mengidentifikasi budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang merupakan hakekat dari budaya organisasi, yaitu :

- 1) Toleransi terhadap tindakan berisiko.

Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

- 2) Pengarahan

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja karyawan.

- 3) Integrasi.

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- 4) Dukungan dari manajemen.

Tingkat sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.

5) Kontrol/pengawasan.

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

6) Komunikasi langkah atau pola komunikasi.

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh herarki kewenangan yang formal.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Goodhue dan Thompson dalam Lukita (2010) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada individu dalam perusahaan atau organisasi. Berikut pengertian mengenai kinerja oleh beberapa ahli, diantaranya :

1) Menurut Mangkunegara (2010) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Menurut Prawirosentono (2008) kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi,

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

- 3) Menurut Smith dalam Suwatno dan Priansa (2011) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.
- 4) Menurut Suwatno dan Priansa (2011) kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.
- 5) Sedarmayanti (2001) bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.
- 6) Gomes (2003) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas.
- 7) Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2010) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan memadahi untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan sesuai keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Faktor Penghambat Kinerja Pegawai

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2005) sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendefinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu :

1) Kendala hukum (legal).

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputusan dan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat, mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kepada kelalaian.

2) Bias oleh penilai (penyelia).

Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah :

- a) *Halo effect* terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
- b) Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.
- c) Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

3) Mengurangi bias penilaian.

Bias penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Menurut Werther et al dalam Suwatno dan Priansa (2011), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, antara lain :

1) *Performance Improvement*

Memungkinkan pegawai dan pimpinan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2) *Compensation Adjustment*

Membantu para mengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3) *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer dan demosi

4) *Training and Development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5) *Carrer Planning and Development*

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6) *Staffing Process Deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai

7) *Informational Inaccuracies ang Job Design Errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia.

8) *External Challenges*

Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksyernal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lainnya.

Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga

membantu organisasi untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

e. Jenis-Jenis Kinerja

Menurut Prawirosentono (2008) jenis-jenis kinerja dikelompokkan menjadi tiga bagian, antara lain :

1) Kinerja Strategik

Kinerja suatu organisasi dievaluasi atas ketepatan organisasi dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi organisasi atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.

2) Kinerja Administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administratif organisasi yang termasuk didalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas dan tanggung jawab dari orang-orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang ada di dalam organisasi.

3) Kinerja Operasional

Kinerja ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan organisasi, kemampuan mencapai efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang mengerjakannya.

f. Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh pegawai.

Menurut Cascio dalam Suwatno dan Priansa (2011) terdapat enam syarat

yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Penilai

Mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja pegawai secara objektif, dan memberikan umpan balik bagi pegawai.

2) Keterkaitan

Mengukur keterkaitan langsung unsur-unsur penilaian kinerja dengan uraian pekerjaan.

3) Kepekaan

Mengukur keakuratan/kecermatan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan yang tidak berprestasi, serta sistem harus dapat digunakan untuk tujuan administrasi kepegawaian.

4) Keterandalan

Mengukur keandalan dan konsistensi alat ukur yang digunakan.

5) Kepraktisan

Mengukur alat penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dimengerti oleh penilai dan bawahannya.

6) Dapat Diterima

Mengukur kemampuan penilai dalam melakukan penilaian sesuai dengan kemampuan tugas dan tanggung jawab bawahannya.

Mengomunikasikan dan mendefinisikan dengan jelas standar dari unsur-unsur penilaian yang harus dicapai.

g. Indikator Kinerja

Bernadin dan Russell dalam Gomes (2003) menyampaikan 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu :

- 1) *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* : kesadaran dan dapat dipercaya dalam penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar atau acuan dirangkum penulis dalam tabulasi data pada Tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Retno Wulansari (2014)	Pengaruh budaya organisasi dan penghargaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di	Budaya organisasi (X_1), Penghargaan (X_2) dan Kinerja	Regresi Linier Berganda	Uji t (parsial) : - Budaya organisasi dan penghargaan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

	PT Pelindo IV Makar	karyawan (Y)		Uji F (simultan) : - Budaya organisasi dan penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Waryanti (2011)	Analisis pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang)	Kecerdasan Emosional (X_1), Kecerdasan spritual (X_2), dan Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Uji t (parsial) : - Kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji F (simultan) : - Kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Lukita (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Elektrik Power Distribusi PT Apac Inti Corpora	Budaya organisasi (X_1), Motivasi kerja (X_2), dan Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Uji t (parsial) : - Budaya organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji F (simultan) : - Budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sumber data sekunder, 2016

B. Kerangka Pemikiran

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat.

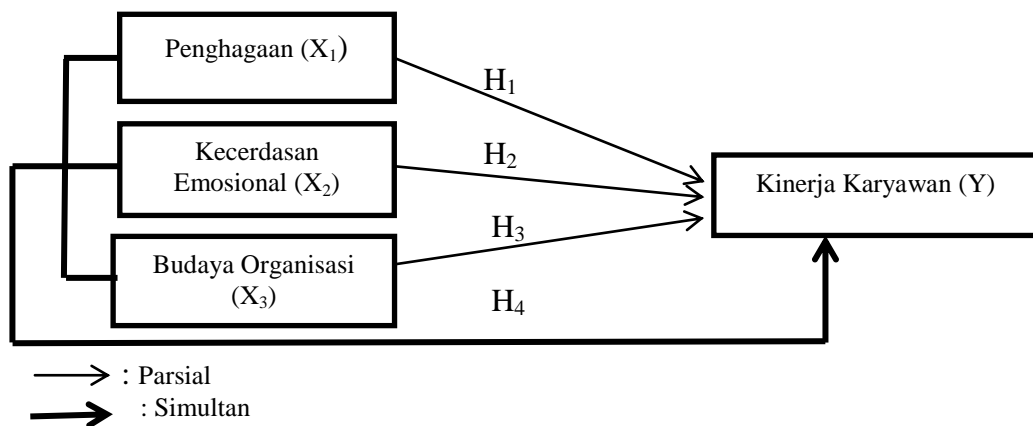
Penghargaan terkait dengan bagaimana organisasi memberikan pengakuan dan imbalan kepada karyawan dalam kerangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Penghargaan dapat mendorong perilaku karyawan atau memberikan pengakuan atas perilaku karyawan yang telah dilakukan. Armstrong dalam Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, sehingga mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi.

Menurut Boyatzis dan Chermis (2001) dalam Trihandini (2005) mengatakan bahwa terdapat beberapa dalam penelitian di beberapa perusahaan, maka hasil menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap perusahaan. Walaupun karyawan tersebut memiliki kinerja yang cukup baik namun apabila memiliki sifat tertutup dan tidak berinteraksi dengan orang lain secara baik, maka kinerja tidak akan dapat berkembang.

Budaya organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi dapat berperan sesuai fungsi dari unit-unit pelaksanaan teknisnya. Dimana yang menjadi tugas, batas dan wewenang serta tanggungjawab pengelola sumber daya manusia untuk dapat menerapkan pola budaya yang kuat, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya. Sehubungan dengan keterkaitan budaya organisasi terhadap kinerja, Armstrong dalam Sudarmanto (2009) menyatakan budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan

manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja pegawai.

Jadi jelas, penghargaan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi secara parsial dan simultan akan mampu mendorong kinerja karyawan. Supaya lebih jelas mengenai hubungan dari ketiga faktor tersebut, maka secara konseptual dapat digambarkan model kerangka teoritis pada Gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y

C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Pada penelitian ini, dihipotesiskan berikut ini :

H_1 : Diduga terdapat pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.

H₃ : Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.

H₄ : Diduga terdapat pengaruh penghargaan, kecerdasan emosional, budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian eksplanatori artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu variabel X terhadap Y (Sugiyono, 2010).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan pada 6 tempat pada kantor-kantor kas dan kantor cabang PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran di wilayah Kabupaten Semarang yang masing-masing kantor kas dan cabang beralamat sebagai berikut :

1. Kantor Cabang Ungaran, beralamat di Jalan Diponegoro no. 745 Ruko Ungaran Square no. 8
2. Kantor Kas Ungaran Barat, beralamat di Jalan Muhyamin no. 11 Bandarejo
3. Kantor Kas Bergas, beralamat di Ruko Permata Karangjati no. 5 Jalan Soekarno-Hatta Bergas
4. Kantor Kas Bandungan, beralamat di Jalan Tirtomoyo no. 57 Bandungan
5. Kantor Kas Ambarawa beralamat, di Jalan Sugiyopranoto no. 12 Palagan Ambarawa
6. Kantor Kas Bawen, beralamat di Lajan Soekarno-Hatta km. 30 Harjosari

C. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010) variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini terbagi atas dua variabel, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*).

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent*). Adapun yang menjadi variabel bebas dalam penelitian adalah penghargaan (X_1), kecerdasan emosi (X_2) dan budaya organisasi (X_3).

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Tabel 3.1
Indikator Penelitian

Variabel	Indikator Penelitian	Skala	Kepustakaan
Penghargaan (X_1)	1. Gaji 2. Intensif 3. Bonus dan THR 4. Benefit (seragam kerja, kendaraan kantor, peralatan kerja, tempat parkir dll) 5. Pengakuan dari lingkungan sosial pekerjaan 6. Prestasi kerja	Likert 1-5	Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Sudarmanto (2009)
Kecerdasan Emosional (X_2)	1. Kesadaran diri 2. Pengaturan diri 3. Motivasi dari atasan 4. Motivasi diri sendiri 5. Empati 6. Keterampilan sosial	Likert 1-5	Goleman (2003)

Budaya Organisasi (X ₃)	1. Toleransi terhadap tindakan berisiko 2. Pengarahan 3. Intregasi (didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi) 4. Dukungan Manajemen 5. Pengawasan 6. Komunikasi	Likert 1-5	Robbins (2003)
Kinerja (Y)	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas kerja 3. Pengetahuan 4. Kreativitas 5. Kerja sama 6. Dapat Dipercaya	Likert 1-5	Bernadin dan Rusell dalam Gomes (2003)

Sumber data sekunder, 2016

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada kantor kas dan kantor cabang PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran di wilayah Kabupaten Semarang yang berjumlah 45 orang karyawan dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3.2
Jumlah Karyawan Kantor Kas dan Kantor Cabang
PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran di Kab. Semarang

No	Nama Kantor	Jumlah Karyawan
1	Kantor Cabang Ungaran	23
2	Kantor Kas Ungaran Barat	4
3	Kantor Kas Bergas	4
4	Kantor Kas Bandungan	4
5	Kantor Kas Bawen	5
6	Kantor Kas Ambarawa	5
	Total	<hr style="width: 50px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> + 45

Sumber data sekunder, 2016

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2010) memberikan ukuran sampel untuk penelitian yaitu ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 responden. Ditinjau dari banyaknya anggota populasi yang terbatas (relatif kecil), maka menurut Usman dan Akbar (2011) sampel dapat menggunakan seluruh anggota populasinya yang disebut dengan (sampel total/sensus). Dalam penelitian yang saya lakukan ini menggunakan metode sensus dengan jumlah sampel sebanyak 45 orang responden.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Guna mendukung dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Data Kualitatif berupa data yang tidak dapat diukur dengan angka ataupun ukuran lain yang sifatnya eksak. Data kualitatif diperoleh dari kantor kas dan kantor cabang PT BPR Nusamba Sepiring Cabang Ungaran di Wilayah Kabupaten Semarang yang berupa hasil kuesioner dan identitas responden.
- b. Data kuantitatif berupa angka-angka, skala-skala, tabel-tabel, dan rumus yang banyak menggunakan matematika. Data kuantitatif menggunakan statistik. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah validitas, reliabilitas, korelasi, regresi, determinasi, uji t, dan uji F.

2. Sumber Data

Sehubungan dengan permasalahan penelitian maka data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

a. Sumber Data Primer

Menurut Sugiyono (2010) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul data. Sumber data primer diperoleh dari responden melalui kuesioner yang dicatat oleh peneliti langsung dari objek penelitian.

b. Sumber Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2010) sumber data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung kepada obyek penelitian yang dapat berupa dokumen tertulis, buku, catatan, makalah, laporan, arsip, dan lain-lain terutama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian, maka digunakan metode pengumpulan data. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau metode pengumpulan data menurut Sugiyono (2010) yaitu, wawancara, kuesioner (angket), dokumentasi dan observasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuesioner observasi dan dokumentasi, sebagai berikut :

1. Kuesioner (Angket)

Dalam pengumpulan data dengan kuesioner setiap responden diminta memberikan pendapat atau pandangannya terhadap pertanyaan yang diajukan. Kuesioner disusun dengan tipe pilihan majemuk (*multiple choice*)

berdasar skala sikap (Likert) dengan skor/nilai 1-5, di mana setiap itemnya berupa pertanyaan dengan lima pilihan jawaban, yaitu :

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) dengan skor/nilai 5
- b. Jawaban Setuju (S) dengan skor/nilai 4
- c. Jawaban Netral (N) dengan skor/nilai 3
- d. Jawaban Tidak Setuju (TS) dengan skor/nilai 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor/nilai 1.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, arsip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Dokumentasi dari asal kata dokumen yang artinya data yang diperoleh dari data dokumentasi dapat dimanfaatkan untuk mengetahui, menafsirkan bahkan meramalkan.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data untuk menjawab permasalahan yang diajukan pada bab sebelumnya terbagi menjadi dua metode analisa, yaitu metode analisa kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif berupa informasi, uraian dalam bentuk bahasa kemudian dikaitkan dengan data lainnya. Sedangkan analisa kuantitatif adalah analisa berupa angka-angka atau bilangan yang dapat dihitung secara langsung. Berikut beberapa metode analisa kuantitatif yang digunakan dalam penelitian, yaitu :

1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2011) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuiesioner dikatakan valid jika

pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi item-total, yaitu korelasi sederhana antara skor masing-masing item koesioner dengan skor total item.

Secara statistik, angka korelasi bagian total yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka dalam tabel *r product moment*. Apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka kuesioner tersebut dapat dikatakan valid dan Apabila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka kuesioner tersebut dapat dikatakan tidak valid. Uji validitas dapat menggunakan rumus yang mengaju pada pendapat Sugiyono (2010) sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

r = nilai koefisien korelasi antar item dan total

y = jumlah skor total

x = jumlah skor item

n = jumlah responden

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2011) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Program SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas

dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Menurut Nunnally dalam Ghozali (2011) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$. Untuk mengetahui reliabilitas rumus yang digunakan sesuai pendapat Arikunto (2006) yaitu :

$$\text{Di mana } r_{11} = \left[\frac{n}{(n-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

r_{11} = Nilai Reliabilitas

n = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap butir

σ_1^2 = Varians total

3. Korelasi

Menurut Ghozali (2011) korelasi merupakan bagian dari teknik pengukuran asosiasi yang berguna untuk mengukur kekuatan hubungan dua variabel (atau lebih). Korelasi tidak menunjukkan hubungan fungsional atau dengan kata lain analisis korelasi tidak membedakan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk melihat kekuatan koefisien korelasi didasarkan pada jarak yang berkisar antara 0 s/d 1. Untuk melihat signifikansi hubungan digunakan angka signifikansi/probabilitas. Untuk melihat arah korelasi dilihat dari angka koefisien korelasi yang menunjukkan positif atau negatif. Interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel dengan kriteria menurut Sugiyono (2010) sebagai berikut :

Tabel 3.2
Interpretasi koefisien Korelasi

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

Sumber data sekunder, 2016

a. Korelasi Sederhana

Menurut Ghozali (2011) korelasi sederhana digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara parsial antara satu variabel bebas dan satu variabel terikat serta untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi. Koefisien korelasi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara dua variabel.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara satu variabel terhadap satu variabel lainnya, dapat dihitung dengan formulasi menurut Usman dan Akbar (2011) berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

Di mana :

r_{xy} = Nilai koefisien korelasi

y = Jumlah skor y

x = Jumlah skor x

b. Korelasi Berganda

Menurut Ghozali (2011) korelasi berganda digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara simultan antara dua atau lebih

variabel bebas dan satu variabel terikat) serta untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi. Penggunaan koefisien determinasi dalam korelasi tidak harus diinterpretasikan sebagai besarnya pengaruh antara variabel X terhadap Y, mengingat bahwa korelasi tidak sama dengan kausalitas. Dengan demikian jika tujuan riset hanya untuk mengukur hubungan maka sebaiknya berhenti saja di angka koefisien korelasi (R).

Rumus sesuai pendapat Usman dan Akbar, (2011) yang digunakan dalam perhitungan korelasi berganda ditunjukkan pada rumus sebagai berikut :

$$R_{Y.X_1X_2X_3} = \sqrt{\frac{r^2YX_1 + r^2YX_2 + r^2YX_3 - 2rYX_1 rYX_2 rYX_3 rX_1X_2X_3}{1 - r^2X_1X_2X_3}}$$

Dimana $R_{Y.X_1X_2X_3}$ = koefisien korelasi ganda antara variabel X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama dengan variabel Y.

r_{yx1} = koefisien korelasi X_1 dengan Y

r_{yx2} = koefisien korelasi X_2 dengan Y

r_{yx3} = koefisien korelasi X_3 dengan Y

r_{x1x2x3} = koefisien korelasi X_1, X_2, X_3

4. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-

variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi *R Square* adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka nilai determinasi *R Square* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel bebas. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti *R Square*, nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel bebas ditambahkan kedalam model (Ghozali, 2011).

5. Regresi

Menurut Sujarweni dan Endrayanto (2012) analisis regresi bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini uji regresi sederhana dan berganda menggunakan bantuan program SPSS. Uji regresi dibagi menjadi 2, yaitu

a. Regresi Linier Sederhana

Menurut Ghozali (2011) analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel bebas (independen) terhadap satu variabel terikat. Persamaan statistik dalam pengujian regresi sederhana dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y = a + \beta x + e$$

Di mana :

Y = Variabel terikat (kinerja karyawan).

X = Variabel bebas (penghargaan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi)

a = Bilangan konstanta.

β = Koefisien regresi.

e = Tingkat kesalahan yang ditolerir (*error*).

b. Analisis Regresi Berganda

Menurut Ghozali (2011) analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji data yang diperoleh dari kuesioner, dengan tujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas (penghargaan, kecerdasan emosional, budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Adapun rumus regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Di mana :

Y = Variabel kinerja karyawan

X_1 = Variabel penghargaan

X_2 = Variabel kecerdasan emosional

X_3 = Variabel budaya organisasi

a = Bilangan konstanta

$\beta_{1,2,3}$ = Koefisien regresi

e = Tingkat kesalahan yang ditolerir (*error*)

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dan uji

F. Pengolahan data uji t dan uji F menggunakan program SPSS untuk

mengetahui tingkat signifikan, bila tingkat signifikan $\leq 0,05$ berarti ada pengaruh, dan bila tingkat signifikan $> 0,05$ berarti tidak ada pengaruh.

a. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk pengujian variabel yang berpengaruh signifikan atau tidak signifikan secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian t (t-test) dengan langkah-langkah berikut:

1) Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji dua arah = 2,5%).

a) $H_0 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

b) $H_a : \beta_1 \beta_2 \beta_3 \neq 0$ ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

2) Test Statistik

$$t = \frac{b - \beta}{s_b}$$

Di mana :

- t = t_{hitung} untuk uji b_1, b_2, b_3

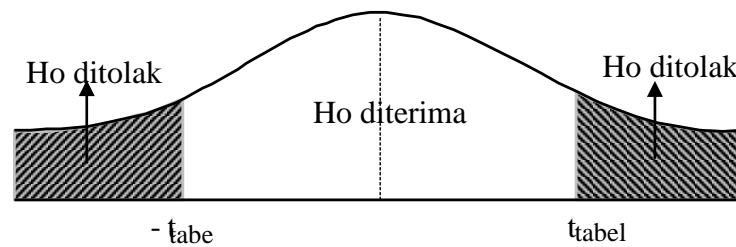
- $b - \beta$ = koefisien

- s_b = standar kesalahan

3) Kesimpulan

a) Apabila $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tingkat sig. $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a , artinya ada pengaruh signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.

b) Apabila $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan tingkat sig. $> 0,05$ maka H_0 diterima atau menolak H_a , artinya tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.



Gambar 3.1
Uji t (Parsial)

b. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk pengujian variabel yang berpengaruh signifikan atau tidak signifikan secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji F dengan langkah-langkah berikut:

1) Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji satu arah).

a) $H_0 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

b) $H_a : \beta_1 \beta_2 \beta_3 > 0$ ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

2) Test statistik

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

Di mana :

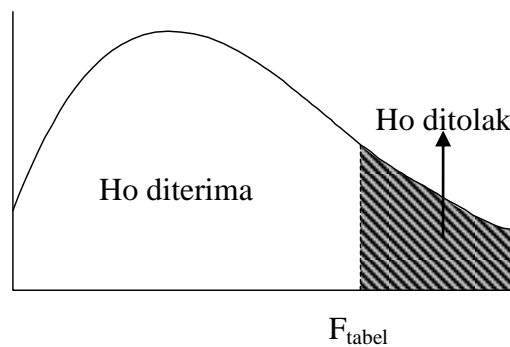
R^2 = Koefisien determinasi

K = Banyaknya variabel bebas

n = Jumlah data

3) Kesimpulan

- a) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tingkat sig. $> 0,05$ maka H_0 diterima atau menolak H_a , artinya tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.
- b) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat sig. $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a , artinya ada pengaruh signifikan antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.



Gambar 3.2
Uji F (Simultan)

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian. 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spritual ESQ*. Jakarta : Penerbit Arga
- As'ad Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Penerbit PT Liberty.
- Awangga. 2008. *Tes EQ*. Yogyakarta : Penerbit Pararaton Publishing.
- Dalyono. 2009. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesembilan. Jakarta : Penerbit PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Devi, Risma. 2012. “*Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan*”. EduChild. Vol. 1 No. 1
- Ghozali, Imam. 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi Kelima. Semarang : Undip.
- Goleman. 2003. *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Lisda, Rahmasari, 2012. “*Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spritual Terhadap Kinerja Karyawan*”. Majalah Ilmiah Informatika. Vol. 3 No. 1. Fakultas Ekonomi Universitas AKI
- Lukita. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Elektrik Power Distribusi PT Apac Inti Corpora*. Skripsi tidak diterbitkan. Salatiga : STIE AMA
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen perusahaan YKPN.

- Mangkunegara. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Noer. 2009. *Kecerdasan Emosional Membantu Sukses Dalam Pekerjaan*. Melalui www.muhammadnoer.com diunduh tanggal 10 Maret 2016 jam 19.00 Wib
- Noor, Juiliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Prawirosentono, Suryadi. 2008. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Retno Wulansari et al. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT Pelindo IV Makasar*. Diunduh pada tanggal 18 Februari 2014 melalui Google
- Riska, Pratiwi 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang*. Skripsi tidak diterbitkan. Makasar : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- Riski, Fadilla. 2009. *Pengaruh sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Utama Medan*. Skripsi tidak diterbitkan. Medan : Universitas Sumatra Utara.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada
- Robert K. Cooper dan Ayman Sawaf. 2002. *Executive EQ*. Alih Bahasa Oleh : Widodo. Jakarta : Penerbit PT Gramedia putaka Utama.
- Robbins. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1. Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.
- Sedarmayanti. 2001. *Dasar-Dasar tentang Manajemen Perkantoran*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Cetakan Pertama. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke 15. Bandung : Penerbit CV Alfabeta.

- Sujarweni, Wiratna dan Endrayanto, Poly. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Suwatno dan Priansa. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Tohardi, Akhmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Trihandini. 2005. *Analisis Prngaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spritual Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang : UNDIP
- Usman, Husaini dan Akbar. 2011. *Pengantar Statistika*, Edisi Kedua, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Uyanto, Stanislaus S. 2006. *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Waryanti. 2011. *Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Unum Daerah Kota Semarang)*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang : Universitas Diponegoro.

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH PENGHARGAAN, KECERDASAN EMOSIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris pada Kantor-Kantor Kas PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran)**

Yth. Bapak/Ibu Karyawan
PT BPR Nusamba Cepiring Cabang Ungaran

Terima kasih atas partisipasi saudara menjadi responden untuk mengisi kuesioner ini. Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan studi jurusan manajemen pada Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman (GUPPI) Ungaran. Kuesioner ini merupakan salah satu instrumen/alat penelitian yang dilakukan oleh :

Peneliti : **Mansyur Chusni**
NPM : **12.51.0033**

Saya sangat menghargai kejujuran saudara dalam mengisi kuesioner ini, dan menjamin kerahasiaannya. Atas kerja sama dan bantuan saudara, saya ucapkan terima kasih.

A. IDENTITAS RESPONDEN

Lingkarilah pada pilihan jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/saudari

- a. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
- b. Pendidikan terakhir : 1. SLTP 2. SLTA 3. S1 4. S2
- c. Usia : tahun
- d. Masa kerja : tahun
- e. Kantor Kas/Cabang :

B. Butir Pertanyaan

Petunjuk Pengisian :

Saudara diminta untuk memberikan tanda centang (✓) pada salah satu jawaban **SS, S, N, TS, STS** pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan sikap saudara dan sesuai dengan kondisi sebenarnya, dimana :

1. **SS** = Bila anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut skor 5
2. **S** = Bila anda setuju dengan pernyataan tersebut skor 4
3. **N** = Bila anda netral dengan pernyataan tersebut skor 3
4. **TS** = Bila anda tidak setuju dengan pernyataan tersebut skor 2
5. **STS** = Bila anda sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut skor 1

1. PENGHARGAAN (X₁)

NO	PERTANYAAN	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
1	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja.					
2	Selama ini manajemen dalam memberikan insentif/uang tambahan sesuai dengan jabatan/posisi karyawan di tempat kerja.					
3	Ada bonus dan THR yang sudah sesuai dengan tugas masing-masing karyawan.					
4	Ada benefit berupa seragam kerja, tempat parkir, fasilitas kendaraan kantor, uang makan dan peralatan kerja yang diterima karyawan.					
5	Ada penghargaan berupa pengakuan dari lingkungan sosial pekerjaan di tempat kerja					
6	Ada penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai karyawan.					

2. KECERDASAN EMOSIONAL (X₂)

NO	PERTANYAAN	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
1	Pemahaman emosi diri sendiri sangat diperlukan dalam pekerjaan.					
2	Mengatur emosi diri sendiri sangat penting meski dalam keadaan penuh tekanan di tempat kerja.					
3	Atasan perlu memberikan dorongan/motivasi kepada karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.					
4	Saya mampu memotivasi diri sendiri untuk hasil pekerjaan yang terbaik.					
5	Peka terhadap perasaan orang lain atau rekan					

	kerja dapat mendukung kelancaran dalam pekerjaan.					
6	Memiliki keterampilan sosial dalam menangani emosi dengan rekan kerja/orang lain sangat penting untuk menciptakan keharmonisan atau hubungan yang baik di tempat kerja.					

3. BUDAYA ORGANISASI (X₃)

NO	PERTANYAAN	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
1	Saya dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko dalam setiap rutinitas kerja.					
2	Saya dalam menjalankan tugas diberi pengarahan dari atasan yang mengingatkan agar anda bekerja untuk mencapai harapan yang tertuang dalam visi dan misi.					
3	Bagian-bagian dalam organisasi dimana saya bekerja selalu didorong untuk bekerja dengan cara yang terintegrasi dan terkoordinasi.					
4	Manajemen bersedia memberikan bantuan serta dukungan pada saya yang kaitannya dengan pekerjaan.					
5	Kantor dimana saya bekerja terdapat aturan-aturan baku dan tertulis yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya.					
6	Dalam pelaksanaan tugas terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja.					

4. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERTANYAAN	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
1	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan SOP (standar operasional prosedur).					
2	Kualitas kerja saya sudah baik dari karyawan lainnya.					

3	Pengetahuan dan kemampuan saya miliki saat ini sangat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan dengan cepat					
4	Kreativitas saya dalam bekerja sudah tidak diragukan lagi dalam menyelesaikan persoalan yang timbul.					
5	Saya dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Saya dapat dipercaya oleh pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan.					