

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Krisis moneter yang sempat melanda Indonesia pada tahun 1997 lalu membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Tidak hanya perekonomian rakyat yang terkena imbasnya tetapi juga puluhan bank di Indonesia mengalami krisis yang sangat parah. Manajemen yang buruk serta ketidaksiapan bank dalam operasinya sebagai akibat lanjutan dari kelonggaran otoritas moneter dalam pendirian bank baru nampaknya menjadi faktor utama kegagalan bank-bank tersebut. Belasan bank akhirnya dilikuidasi, dan puluhan lainnya mengalami *rush*. Menghadapi permasalahan ini, pemerintah Indonesia tidak tinggal diam dan memutuskan mengambil tindakan untuk merestrukturisasi bank-bank tersebut.

Selain itu, pemerintah Indonesia juga berusaha untuk mengoreksi sistem moneter yang selama ini dianut, serta mencari pendekatan baru agar tidak menjadi korban globalisasi ekonomi. Salah satu pendekatan sistem moneter yang cukup brilian adalah mengimplementasikan sistem moneter berbasis syariah.¹

Sistem syariah tidak mengenal adanya bunga, melainkan sistem bagi-hasil antara bank dan nasabahnya sehingga dalam bank syariah tidak dikenal istilah *negative spread*. Nilai-nilai yang diterapkan dalam sistem syariah sangat positif, seperti keadilan, kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab. Sehingga, secara

¹ Kompas, "Masyarakat Masih Skeptis Perkembangan Bank Syariah", 8 Oktober 2003.

alamiah, konsep syariah diyakini akan lebih mengacu pada tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance* atau GCG).²

Bulan November tahun 1998, pemerintah mengeluarkan Undang-undang No. 10 tahun 1998 yang memberikan peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-undang ini memungkinkan bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah. Sampai dengan tahun 2005, tercatat tak kurang dari 12 bank syariah hadir melayani masyarakat Indonesia baik yang berbentuk bank umum maupun unit usaha syariah.

Salah satu bank syariah yang menarik untuk dicermati yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM) yang menjadi *market leader* di kategori bank syariah. Bank yang mulai beroperasi sejak tanggal 1 November 1999 ini telah mendapatkan berbagai penghargaan seperti *The Fastest Growing Islamic Banking* dari Majalah Modal, *Islamic Banking Customer Satisfaction* dan *Islamic Banking Award The Biggest Market Share* dari Karim Business Consulting, predikat Bank Terbaik 2004 Kategori Syariah dari Majalah Investor, dan lain sebagainya.³

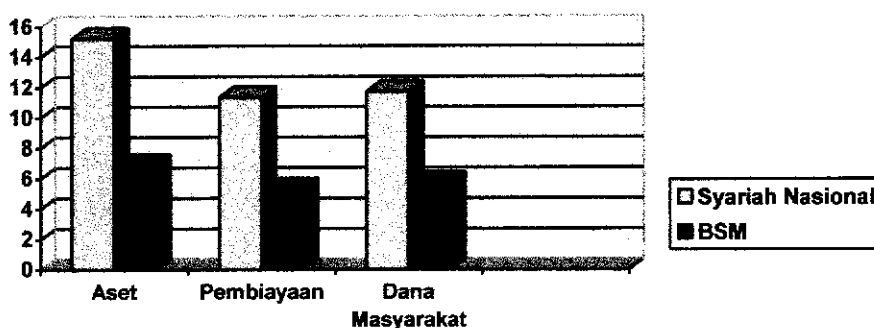
Selain itu, BSM juga telah memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2000 dari *Llyod's Register Quality Assurance* – UKAS meliputi bidang audit, pembiayaan, dan bidang pelayanan.⁴ Dengan diperolehnya sertifikasi mutu yang bertaraf internasional tersebut, menunjukkan bahwa kualitas produk dan jasa layanan BSM tidak perlu diragukan lagi.

² www.infobanknews.com, "Mengilaukan Pesona Bank Syariah", 12 April 2005

³ <http://www.syahiahmandiri.co.id/banksyariahmandiri/penghargaan.php>

⁴ Laporan Tahunan 2004, Bank Syariah Mandiri, hlm. 32.

Merujuk data Bank Indonesia per Desember 2004, BSM menguasai pangsa pasar sebesar 6,870 milyar atau 45,18% dari seluruh aset perbankan syariah nasional, BSM juga berhasil meraih Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar 5,725 milyar atau 48,85% dari pangsa pasar perbankan syariah nasional, sedang dari sisi pembiayaan BSM menguasai pangsa pasar perbankan syariah nasional sebesar 5,296 milyar atau 46,76%.⁵ Berikut grafiknya dalam hitungan milyar rupiah:



Grafik 1.1 – Pangsa Pasar BSM dibandingkan dengan Perbankan Syariah Nasional
 Sumber : Laporan Tahunan 2004 - BSM

Semua itu diraih BSM hanya dalam waktu lima tahun. Tentunya kinerja yang sedemikian baik ini tidak diperoleh begitu saja. Berbagai faktor ikut menentukan keberhasilan BSM hingga menjadi *market leader* di kategori bank syariah. Bila ditelusur lebih jauh, keberhasilan sebuah bank tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*) melainkan juga hal-hal yang tergolong tidak kasat mata (*intangible*).

Hal-hal yang bersifat *tangible* dapat dengan mudah dilihat seperti gedung, aset perusahaan, laporan keuangan, dan lain-lain. Hingga bulan Mei 2006, BSM telah memiliki 175 jumlah kantor yang terdiri dari 53 kantor cabang, 49 kantor cabang

⁵ *Ibid.*, hlm. 93.

pembantu, 9 unit pelayanan syariah, 52 kantor kas dan 12 *payment point*.⁶ Sedangkan hal yang tergolong *intangible* yang sebenarnya merupakan aset terbesar bagi keberadaan sebuah bank adalah kepercayaan nasabah. Kepercayaan nasabah tidak lahir dengan sendirinya melainkan diciptakan dan dipupuk secara terus menerus supaya kepercayaan itu tetap terjaga.

Kepercayaan nasabah bisa tumbuh dari berbagai hal, salah satunya dari pelayanan yang mereka terima. Jika nasabah mendapatkan kepuasan dari pelayanan yang mereka terima, maka kepercayaan itu akan terus ada. Lain halnya jika nasabah mendapatkan pelayanan yang buruk, maka kepercayaan nasabah itu akan luntur dan akhirnya berimbas pada perilaku mereka untuk tidak menggunakan lagi jasa bank tersebut.

Demikian halnya yang terjadi di BSM, nasabah juga menaruh kepercayaan salah satunya karena pelayanan yang mereka terima. Pelayanan memang menjadi prioritas bagi BSM seperti yang dikemukakan oleh Dirut BSM, Nurdin Hasibuan, "Kami ingin memberikan pelayanan yang lebih baik dan cepat sehingga nasabah menjadi puas, karena kepuasan nasabah akan mendorong pendapatan perusahaan meningkat."⁷

Di balik kinerja pelayanan karyawan BSM ini terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya, salah satunya yaitu budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang dimiliki oleh BSM dirangkum dalam sebuah konsep dan disingkat dengan "SIFAT". "SIFAT" merupakan tingkatan dari *Siddiq, Istiqomah, Fathonah,*

⁶ <http://www.syariahamandiri.co.id/jaringan/jaringan.php>

⁷ <http://www.swa.co.id/primer/swadigital/management/details.php?cid=1&id=2666> "BSM Implementasikan LOS", A. Mohammad BS - Senin, 23 Mei 2005

Amanah dan Tabligh. Budaya perusahaan “SIFAT” ini telah disosialisasikan dan terus ditanamkan kepada seluruh karyawan BSM.

Dari budaya perusahaan inilah karyawan akan mendapatkan acuan baku yang secara sistematis dapat menuntun mereka untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Sathe yaitu “*The effects of culture are seen clearly in many critical organizational practices, including decision making, control, communication, commitment, perceptions, and the justification of behavior*”.⁸ “Efek dari budaya terlihat jelas pada banyak praktek organisasi, termasuk pada pembuatan keputusan, kontrol, komunikasi, komitmen, persepsi dan pada perilaku.”

Dalam penelitian ini, peneliti akan mengungkapkan mengenai ada tidaknya pengaruh pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap produktivitas pelayanan karyawan BSM. Peneliti menggunakan variabel *moderating* berupa iklim komunikasi organisasi. Iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh pada hubungan antara pelaksanaan budaya perusahaan dengan produktivitas perusahaan. Karena pada dasarnya iklim komunikasilah yang mendukung pelaksanaan budaya perusahaan yang pada akhirnya akan dapat mempengaruhi produktivitas pelayanan. Jika iklim komunikasi yang terbentuk positif, maka sosialisasi budaya perusahaan akan berjalan dengan lancar, dari sini diharapkan akan mempengaruhi perilaku karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas mereka. Sebaliknya, jika iklim komunikasi yang terbentuk negatif,

⁸ Gerald L. Pepper, “*Communicating in Organizations: A Cultural Approach*” (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1995), p. 30.

sosialisasi budaya perusahaan akan terhambat sehingga harapan akan mempengaruhi produktivitas tentunya tidak akan tercapai.

Dari uraian di atas, dapat diasumsikan bahwa iklim komunikasi sebagai variabel *moderating* dapat mengubah arah hubungan yang terjadi antara pelaksanaan budaya perusahaan dengan produktivitas perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Frantz bahwa: "Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi"⁹. Dalam hal ini, usaha anggota organisasi meliputi aktivitas/ pekerjaan, langkah-langkah pelaksanaan kerja, kualitas hasil kerja, dan pola waktu kerja.

Ada kesamaan sifat-sifat iklim komunikasi organisasi yang membuatnya tampak bertumpang tindih dengan konsep budaya organisasi (perusahaan) itu sendiri. Poole menjelaskan bahwa "secara keseluruhan, tampaknya iklim lebih merupakan sifat budaya daripada merupakan suatu pengganti budaya. Sebagai suatu sistem kepercayaan yang digeneralisasikan, iklim berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut"¹⁰. Pendapat di atas juga dibenarkan oleh Kopelman, Brief, dan Guzzo yang memiliki pandangan bahwa dari pemahaman mengenai iklim komunikasi suatu organisasi dapat berbicara banyak kepada kita mengenai budaya organisasi tersebut. Dari kedua pendapat di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu hal yang berbeda dengan iklim komunikasi organisasi.

⁹ R. Wayne Pace & Don F. Faules, "*Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*" (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 1993), hlm. 155.

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 148.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang ingin diteliti adalah adakah pengaruh pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta dengan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating* ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh dari pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta dengan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating*.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti, menjadi sarana pengembangan berpikir ilmiah dan rasional dalam mengkaji bidang keahlian yang dipelajari.
2. Bagi UMY, sebagai sumbangan berupa tambahan koleksi bahan pustaka ataupun referensi untuk menambah pengetahuan bagi mahasiswa UMY pada umumnya dan bagi mahasiswa Ilmu Komunikasi pada khususnya.

3. Bagi Bank Syariah Mandiri, sebagai salah satu materi untuk mengevaluasi pelaksanaan program budaya perusahaan “SIFAT”, apakah budaya “SIFAT” perlu diganti atau direvisi. Dari sini, pihak BSM dapat mengkaji lebih dalam mengenai hambatan dalam pelaksanaan budaya perusahaan, langkah-langkah untuk lebih mengefektifkan pelaksanaan budaya perusahaan, maupun usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas pelayanan.

E. Kerangka Teori

1. Pelaksanaan Budaya Perusahaan

a. Budaya

Budaya memiliki definisi yang sangat beragam dari para ahli berbagai bidang. Berikut dua definisi yang paling sesuai dengan lingkup penelitian:

Definisi menurut Krech :

“Budaya adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah para anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah.”¹¹

Definisi menurut Webster’s New Collegiate Dictionary :

*“Culture is the integrated pattern of human behaviour that includes thought, speech, action, and artifacts and depends on man’s capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations.”*¹²

¹¹ Djokosantoso Moeljono, “*Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*” (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003), hlm. 16-17.

¹² Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy, “*Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*”, (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company Inc), p. 4.

“Kebudayaan adalah suatu bentuk perilaku manusia yang terintegrasi termasuk di dalamnya pikiran, perkataan, tindakan, dan artefak dan tergantung pada kapasitas manusia untuk mempelajari dan mengirimkan pengetahuan untuk keberhasilan keturunannya.”

b. Budaya Perusahaan

Definisi menurut Kreitner dan Kinicki (1992):

“Budaya perusahaan adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.”¹³

Definisi menurut Matsumoto (1996):

“Budaya perusahaan adalah seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya.”¹⁴

Definisi menurut Edgar Schein:

*“Organization culture as a pattern of basic assumptions -invented, discovered, or developed by a given group as it learns to be cope with its problems of external adaptation and internal integration- that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*¹⁵

“Budaya perusahaan sebagai suatu bentuk asumsi dasar -diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh sebuah kelompok sebagai pembelajaran untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan kesatuan internal- yang telah bekerja dengan cukup baik menjadi pertimbangan berharga, dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota

¹³ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 19.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Fred Luthans, “*Organizational Behavior*” (Singapore: McGraw Hill Book co International Edition, 1989)

baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan permasalahan tersebut.”

Definisi menurut Robbins :

“Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, yang dapat menggambarkan tentang cara-cara melakukan suatu pekerjaan di tempat tertentu serta asumsi kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima bersama, yang mengaplikasikan adanya dimensi dan karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen.”¹⁶

Dari beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai, keyakinan, perilaku dan kebiasaan di tempat tertentu yang dipercaya dan dijalankan oleh anggotanya serta dikomunikasikan ke generasi berikutnya.

c. Karakteristik Budaya Perusahaan

Robbins memberikan tujuh karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut:¹⁷

- 1) *Inovation and risk taking*, adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan
- 2) *Attention to detail*, adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) *Outcome orientation*, adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
- 4) *People orientation*, adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

¹⁶ <http://publit.petra.ac.id/journals/management/>

¹⁷ *Ibid.*

- 5) *Team orientation*, adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) *Agresiveness*, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- 7) *Stability*, adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

d. Fungsi Budaya Perusahaan

Empat fungsi budaya perusahaan menurut Nelson dan Quick (1997):¹⁸

- 1) Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi
- 2) Alat pengorganisasian anggota
- 3) Menguatkan nilai-nilai dalam organisasi
- 4) Mekanisme kontrol atas perilaku

Sedang menurut hasil *survey* yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) terhadap 207 perusahaan dari 22 industri di Amerika Serikat selama periode 1977-1988 menyimpulkan peran budaya organisasi yaitu:¹⁹

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan
- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada dekade selanjutnya
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di dalam perusahaan terdiri dari orang-orang yang layak dan cerdas
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan

¹⁸ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 22.

¹⁹ Andreas Lako, "Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi" (Kajian Bisnis, No. 27 Sept-Des 2002), hlm. 58.

e. Elemen Budaya Perusahaan

Dari pengertian budaya perusahaan di atas, dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan memiliki dua elemen utama, yaitu elemen yang mencerminkan idealisme organisasi dan elemen yang mencerminkan perilaku organisasi.²⁰ Elemen yang pertama bersifat *invisible*, yang termasuk dalam elemen ini adalah asumsi dasar, nilai-nilai organisasi dan norma perilaku. Sedang elemen yang kedua bersifat *visible*, berupa perilaku, kebiasaan sehari-hari, cara berkomunikasi para anggota organisasi, juga dalam bentuk artefak yang berupa arsitektur bangunan, tata ruang, teknologi yang digunakan, ritual, seremonial, dan simbol organisasi.

Sedang menurut Deal dan Kennedy, elemen budaya perusahaan terdiri dari 5 hal, antara lain:²¹

- 1) *Business environment is the single greatest influence in shaping a corporate culture.*
 - 2) *Values; these are the basic concepts and beliefs of an organization, as such they form the heart of the corporate culture.*
 - 3) *Heroes; these people personify the culture's values and as such provide tangible role models for employees to follow.*
 - 4) *The rites and rituals; these are the systematic and programmed routines of day-to-day life in the company.*
 - 5) *The cultural network, as the primary (but informal) means of communication within an organization, the cultural network is the "carrier" of the corporate values and heroic mythology.*
-
- 1) Lingkungan usaha merupakan pengaruh tunggal terbesar dalam pembentukan sebuah budaya perusahaan.
 - 2) Nilai-nilai, merupakan konsep dasar dan kepercayaan sebuah organisasi, seperti mereka membentuk inti budaya perusahaan.

²⁰ Achmad Sobirin, "Strategi Perubahan Budaya Organisasi" (Kajian Bisnis, No. 25 Jan-April 2002), hlm. 60.

²¹ Deal & Kennedy, *op. cit.*, hlm. 13-15.

- 3) Panutan, orang ini mewujudkan nilai budaya dan menyediakan contoh nyata untuk diikuti oleh para karyawan.
- 4) Upacara dan ritual, merupakan program rutin dan sistematis yang dijalankan setiap harinya dalam perusahaan.
- 5) Jaringan budaya, sebagai dasar (informal) berkomunikasi di dalam sebuah organisasi, jaringan budaya adalah pembawa nilai perusahaan dan mitologi heroik.

f. Pembentukan Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang kuat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas pelayanan karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk membentuk budaya perusahaan yang kuat, perusahaan perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap karyawan perusahaan, sehingga budaya perusahaan ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap karyawan perusahaan.

Berikut gambar pembentukan budaya perusahaan menurut Robbins (2001) – diterjemahkan:²²

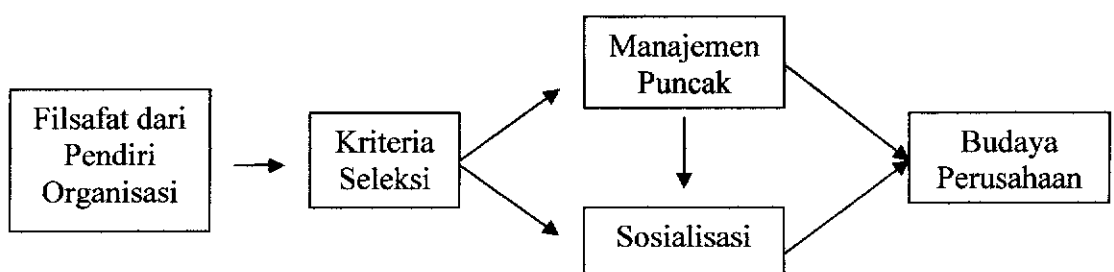


Diagram 1.1 – Pembentukan Budaya Perusahaan

²² Moeljono, *op. cit.*, hlm. 24.

2. Iklim Komunikasi Organisasi

a. Komunikasi

Proses komunikasi pada dasarnya adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Namun sebenarnya ada ratusan definisi menurut para ahli mengenai pengertian komunikasi dilihat dari berbagai sudut pandang. Terkait dengan penelitian ini, peneliti mengambil definisi komunikasi dari Hovland, Janis, dan Kelley yang menganggap komunikasi sebagai suatu proses. Berikut definisinya :

*“Communication is the process by which an individual transmits stimuli (usually verbal) to modify the behavior of other individuals”.*²³

“Komunikasi adalah sebuah proses di mana seseorang mengirimkan stimulus (biasanya verbal) untuk mengubah perilaku individu lainnya.”

b. Komunikasi Organisasi

Definisi menurut Katz dan Kahn:

“Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.”²⁴

c. Iklim Komunikasi Organisasi

Menurut Denis, “Iklim komunikasi merupakan kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang

²³ Arni Muhammad, “*Komunikasi Organisasi*” (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), hlm. 2.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 65-66.

mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.”²⁵

d. Dimensi Iklim Komunikasi Organisasi

Dimensi iklim komunikasi organisasi terdiri dari:²⁶

- 1) Kepercayaan
- 2) Pembuatan keputusan partisipatif
- 3) Kejujuran
- 4) Keterbukaan dalam berkomunikasi
- 5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas
- 6) Mendengarkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi

e. Persoalan Utama

Yang menjadi pokok persoalan utama dari iklim komunikasi adalah:²⁷

- 1) Persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi
 - Apakah anggota organisasi merasa puas dengan atasan, teman bekerja sama dan bawahan sebagai sumber informasi.
 - Berapa pentingnya sumber-sumber itu.
 - Apakah sumber-sumber tersebut dapat dipercaya.
 - Apakah sumber-sumber terbuka terhadap komunikasi.

²⁵ *Ibid.*, hlm. 86.

²⁶ Pace & Faules, *op. cit.*, hlm. 163.

²⁷ Muhammad, *op. cit.*, hlm. 86-87.

- 2) Persepsi mengenai tersedianya informasi bagi anggota organisasi
 - Apakah jumlah informasi yang diterima cocok atau tepat dengan topik-topik yang penting dari sumber informasi.
 - Apakah informasi itu berguna.
 - Apakah balikan informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat.
- 3) Persepsi mengenai organisasi itu sendiri
 - Berapa banyaknya anggota yang terlibat dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka.
 - Apakah tujuan dan objektif dipahami.
 - Apakah orang diberi sokongan dan dihargai.
 - Apakah sistem terbuka terhadap input dari anggotanya.

3. Produktivitas Pelayanan Karyawan

a. Produktivitas

Definisi menurut menurut Stevenson :

*“Productivity is a measure of relative amount of input used in achieving a given amount of output. In fact, it is commonly expressed as the ratio of quantity of output to quantity of input.”*²⁸

“Produktivitas adalah suatu pengukuran jumlah relatif dari masukan yang digunakan dalam pencapaian jumlah produksi (pengeluaran). Pada kenyataannya, hal ini biasanya dinyatakan sebagai rasio antara jumlah masukan dengan jumlah produksi (pengeluaran).”

²⁸ <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>

Definisi menurut L. Greenberg :

“Produktivitas dipandang sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.”²⁹

b. Pelayanan

Definisi menurut Kotler (1994) :

“Pelayanan adalah aktivitas atau hasil yang dapat ditawarkan oleh sebuah lembaga kepada pihak lain yang biasanya tidak kasat mata, dan hasilnya tidak dapat dimiliki oleh pihak lain tersebut.”³⁰

Definisi menurut Hadipranata (1980) :

“Pelayanan adalah aktivitas tambahan di luar tugas pokok yang diberikan kepada konsumen-pelanggan, nasabah, dan sebagainya-serta dirasakan baik sebagai penghargaan maupun penghormatan.”³¹

c. Karyawan

“Karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.”³²

²⁹ Muchdarsyah Sinungan, *“Produktivitas : Apa & Bagaimana”* (Jakarta : Bumi Aksara, 1992), hlm. 12.

³⁰ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 45.

³¹ *Ibid.*

³² Malayu S.P. Hasibuan, *“Manajemen SDM : Dasar dan Kunci Keberhasilan”* (Jakarta : Haji Masagung, 1990), hlm. 13.

d. Produktivitas Pelayanan

“Produktivitas pelayanan adalah hasil yang dicapai suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu sebagai dampak pelayanan yang telah ditawarkan kepada nasabahnya.”³³

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan. Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah institusi bank yang menjual jasa, sehingga produktivitas dilihat dari sisi produktivitas karyawan dalam melayani nasabah. Berikut tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas yang tinggi menurut Robert M. Rantfl.³⁴

- 1) Keahlian, manajemen yang bertanggung jawab. Maksudnya adalah manajemen yang bertanggung jawab tentunya akan selalu mengembangkan atau melayani sumber-sumber daya yang ada sehingga manajemen menjadi kunci penghubung seluruh rantai produktivitas.
- 2) Kepemimpinan yang luar biasa. Pemimpin sejati memiliki kepandaian khusus untuk memecahkan kerumitan, memberikan cara-cara pemecahan praktis untuk masalah-masalah yang sulit, menghubungkan cara pemecahan tersebut dengan cara lain yang dengan berhasil, dan menanamkan antusiasme dan suatu sikap “dapat dikerjakan”.
- 3) Kesederhanaan organisasional dan operasional. Susunan organisasi harus diusahakan agar sederhana, luwes, dan dapat disesuaikan dengan perubahan, selalu berusaha mengadakan jumlah tingkat minimum yang konsisten dengan operasi yang efektif.
- 4) Kepegawaian yang efektif. Maksudnya menekankan pada mutu dan bukan pada kuantitas. Dan sebelum mempekerjakan orang baru, hendaknya dipastikan bahwa yang ada sekarang sudah berkinerja menurut kemampuan.

³³ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 69.

³⁴ A. Dale Timpe, “*Seri Ilmu dan Seri Manajemen Bisnis: Produktivitas*” (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 1992), hlm. 106-119.

- 5) Tugas yang menantang. Tugas merupakan kunci untuk proses yang kreatif dan produktif. Hendaknya setiap orang disesuaikan dengan masalah yang tepat baginya.
- 6) Perencanaan dan pengendalian tujuan. Perencanaan yang efektif meningkatkan produktivitas, yaitu membantu memastikan penggunaan sumber daya dengan sebaik-baiknya, memadukan semua aspek program ke dalam sesuatu yang efisien, upaya yang tepat meminimalkan permulaan yang salah dan pelaksanaan usaha yang tidak produktif, menyediakan kelonggaran untuk risiko dan keadaan darurat pada masa depan, dan meniadakan krisis manajemen yang berkelanjutan.
- 7) Pelatihan manajerial khusus. Karena manajemen jelas menjadi faktor utama bagi produktivitas, menjadi sangat penting bahwa organisasi berusaha mengembangkan suatu komitmen terhadap produktivitas dalam seluruh tim manajemennya, dan memberikan kepada anggota tim tersebut sarana yang berguna untuk menerapkan usaha peningkatan produktivitas yang efektif dalam seluruh organisasi.

Sebagai bahan perbandingan, berikut disajikan faktor-faktor penentu keberhasilan menurut Prof. DR Sondang P. Siagian MPA.³⁵

- 1) Perbaikan terus menerus, yaitu dengan melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih baik. Jika para anggota organisasi dapat diyakinkan bahwa perubahan yang akan terjadi tidak merugikan dan bahkan akan memberikan keuntungan baginya, yang bersangkutan akan dengan ikhlas menerimanya dan penerimaan itu akan menjadi motivasi kuat baginya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.
- 2) Peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Karena mutu tidak hanya berkaitan dengan produk maupun jasa yang dipasarkan, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan di mana organisasi terlibat.
- 3) Pemberdayaan SDM
 - a) Mengakui harkat dan martabat manusia
 - b) Menghormati hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain -termasuk manajemen- yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut.
 - c) Penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi
 - d) Perkayaan mutu kekayaan
 - Penyeliaan atau supervisi yang simpatik. Setiap penyelia harus mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat digunakan dalam suatu kondisi dan mampu menggunakan kriteria yang rasional

³⁵ Sondang P. Siagian, "*Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*" (Jakarta : PT Asdi Mahasatya, 2002), hlm. 10-32.

dan objektif dalam pemberian penghargaan maupun pengenaan sanksi kepada karyawan.

- Tugas pekerjaan yang menantang. Khususnya diberikan kepada karyawan yang menginginkan tugas yang penuh tantangan sehingga dapat memicu produktivitas mereka.
- Sistem imbalan yang efektif. Sistem imbalan harus berdasarkan pada prinsip keadilan, kesetaraan, kewajaran, dan kemampuan organisasi. Selain imbalan *financial* langsung, dapat pula diberikan imbalan *financial* tidak langsung seperti asuransi, beasiswa, simpan pinjam dan imbalan non *financial* seperti kendaraan dinas pribadi maupun sekretaris pribadi.
- Kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan.
- Umpan balik. Maksudnya karyawan perlu mengetahui hasil penilaian perusahaan terhadap kinerja mereka.

4) Filsafat organisasi

- a) Fokus perhatian pada kepuasan pelanggan. Pada dasarnya kepuasan pelanggan memungkinkan perusahaan mempertahankan eksistensinya, mempertahankan dan bahkan memperbesar pangsa pasar yang dikuasainya yang pada gilirannya memperbesar keuntungan bagi perusahaan.
- b) Pemupukan loyalitas pada karyawan. Dengan loyalitas yang dimilikinya, karyawan tidak akan menampilkan perilaku negatif yang dapat merusak citra organisasi di mata orang lain, karena karyawan tersebut juga merasa memiliki organisasi tersebut.
- c) Perhatian pada budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri setiap anggota organisasi sehingga akan berupaya semaksimal mungkin menampilkan kinerja yang paling memuaskan tanpa harus selalu didorong dan diawasi apalagi dipaksa dan diancam dengan berbagai bentuk tindakan *punitive*.
- d) Pentingnya ketentuan formal dan prosedur. Kesediaan karyawan untuk taat kepada ketentuan formal merupakan salah satu kewajiban para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk menerima haknya.

4. Pengaruh Pelaksanaan Budaya Perusahaan terhadap Produktivitas Pelayanan Karyawan

Kajian maupun penelitian mengenai budaya perusahaan telah berkembang pesat di luar negeri. Di Indonesia, kajian ataupun penelitian mengenai budaya perusahaan masih terhitung jarang dilakukan. Namun hasil dari berbagai

penelitian yang diketemukan oleh peneliti merujuk pada inti kesimpulan yang sama yakni budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Berikut pendapat Sathe mengenai budaya perusahaan: *"The effects of culture are seen clearly in many critical organizational practices, including decision making, control, communication, commitment, perceptions, and the justification of behavior"*.³⁶ "Efek dari budaya terlihat jelas pada banyak praktek organisasi, termasuk pada pembuatan keputusan, kontrol, komunikasi, komitmen, persepsi dan pada perilaku." Sathe menjelaskan bahwa budaya perusahaan memiliki efek pada segala aspek perusahaan, termasuk di dalamnya proses pengambilan keputusan, mekanisme kontrol, proses komunikasi, komitmen kerja, persepsi dan perilaku karyawan. Dalam hal ini peneliti mengkaitkan antara perilaku karyawan yang telah dipengaruhi oleh budaya perusahaan tersebut memiliki andil dalam hal produktivitas pelayanan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

Senada dengan Sathe, Block mengemukakan pendapat: *'There is increasing evidence that firms with effective corporate cultures claim to have increased productivity, increased employees sense of ownership and increased profit.'*³⁷ "Fakta terus bertambah bahwa perusahaan dengan budaya perusahaan yang efektif mengklaim produktivitasnya meningkat, rasa kepemilikan karyawan meningkat dan profit meningkat." Block berpendapat bahwa perusahaan dengan budaya perusahaan yang efektif dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan,

³⁶ Pepper, *op. cit.*

³⁷ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 10.

dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Pendapat ini dengan sangat jelas membenarkan bahwa dengan budaya perusahaan yang efektif akan dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Kotter & Heskett menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi dapat berdampak signifikan pada kinerja ekonomis korporat.³⁸ Penelitian ini dilakukan pada 207 perusahaan di Amerika Serikat dengan menggunakan kuesioner untuk menghitung indeks kekuatan budaya perusahaan-perusahaan tersebut dan mengkorelasikannya dengan unjuk kerja perusahaan-perusahaan tersebut selama 12 tahun.³⁹ Kedua ratus tujuh perusahaan tersebut meliputi berbagai bidang usaha, seperti kedirgantaraan, penerbangan, tekstil, otomotif, perbankan, minuman, kimia, komputer, peralatan kantor, makanan, kertas, asuransi jiwa, perawatan diri, minyak bumi, farmasi, penerbitan, karet, simpan pinjam, telekomunikasi, dan tekstil.

Sedang peneliti Indonesia Henry Surbakti melakukan penelitian pada tahun 1991 – 1993 pada dua korporat di Jakarta dengan judul *Corporate Culture and Productivity: Case Studies in Asia and the Pacific*. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa falsafah perusahaan merupakan inspirasi pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap produktivitas yang optimal⁴⁰.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 12.

³⁹ John P. Kotter dan James L. Heskett, "*Budaya Korporat dan Kinerja*" (Jakarta: Saga, 2006), hlm. 21.

⁴⁰ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 13.

Berikut skema hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi:⁴¹

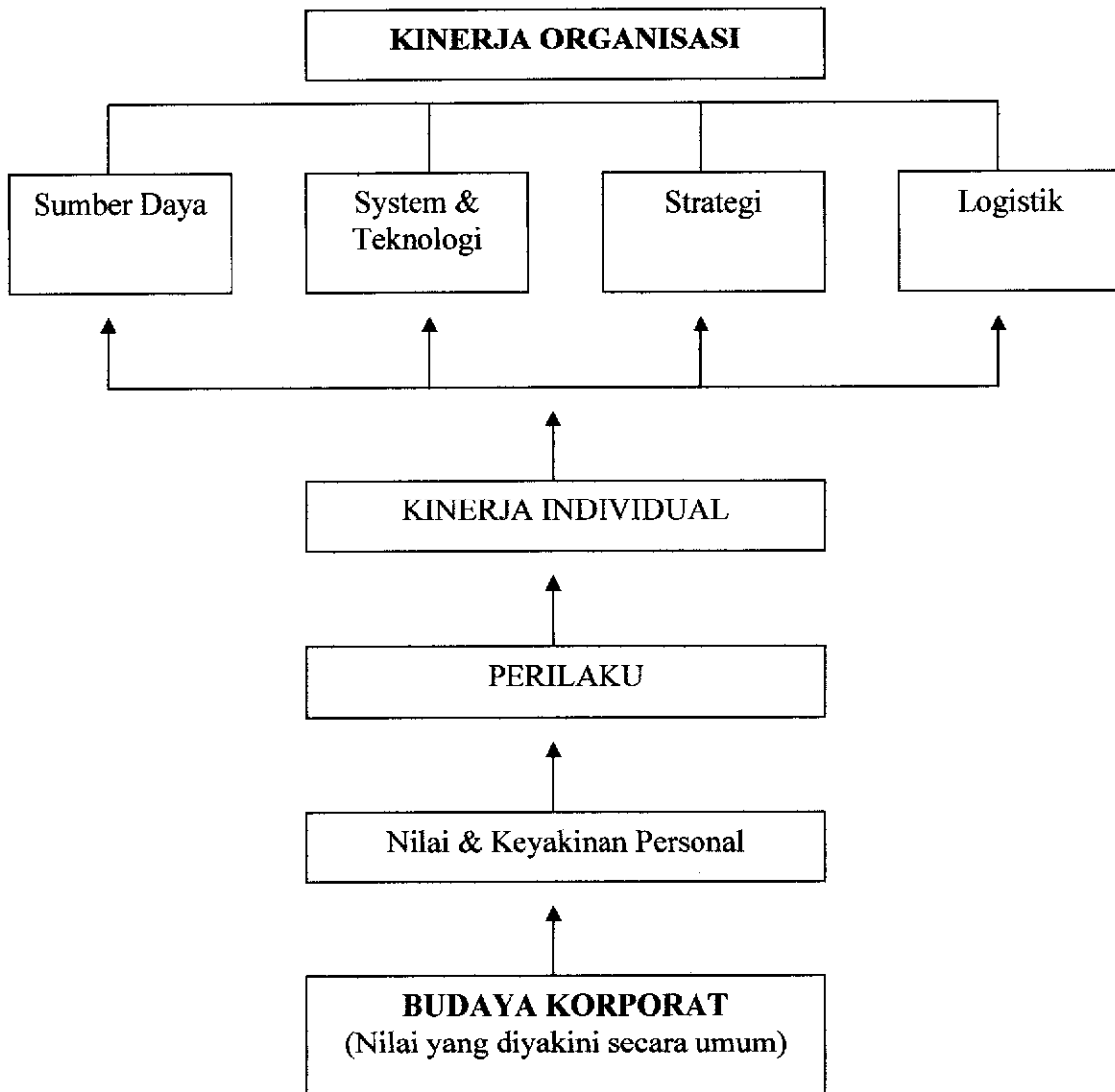


Diagram 1.2 - Skema Hubungan antara Budaya Korporat dengan Kinerja Organisasi

Dari skema di atas, kita dapat membaca bahwa pada dasarnya budaya perusahaan yang diyakini secara umum (organisasi/ perusahaan) akan diserap oleh individu dan menjadi nilai dan keyakinan personal. Dari nilai dan

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 42.

keyakinan personal ini akan dimunculkan pada perilaku masing-masing karyawan yang berimbas pada kinerja masing-masing karyawan tersebut. Kinerja individual tersebut kemudian akan berinteraksi dengan sumber daya, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan juga logistik yang pada akhirnya melahirkan kinerja organisasi.

5. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Produktivitas Perusahaan

Ada banyak pendapat dari para ahli yang menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh terhadap produktivitas organisasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh iklim komunikasi yang positif akan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka dan rileks terhadap anggota organisasi yang lain sehingga diasumsikan akan memperlancar penyelesaian tugas dari masing-masing individu tersebut. Namun sebaliknya, jika iklim komunikasi yang terbentuk negatif maka akan menjadikan anggota organisasi ini tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan cenderung tertutup antara satu dengan yang lain sehingga diasumsikan akan menghambat kerjasama antar karyawan dalam hal penyelesaian tugas.

Berikut pendapat para ahli yang menyatakan iklim komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas :

- Campbell : “Lebih positif iklim, lebih produktif organisasi.”⁴²

⁴² Muhammad, *op. cit.*, hlm. 85.

- Kopelman, Brief, dan Guzzo : “Iklim secara umum dan iklim komunikasi khususnya, berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas.”⁴³
- Frantz : “Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi.”⁴⁴

6. Pengaruh Pelaksanaan Budaya Perusahaan “SIFAT” terhadap Produktivitas Pelayanan Karyawan dengan Iklim Komunikasi Organisasi sebagai Variabel *Moderating*

Di atas telah disampaikan bahwa berbagai hasil penelitian menunjukkan budaya perusahaan yang dilaksanakan secara efektif akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan nilai-nilai dalam budaya perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Namun menurut Robbins, dalam kenyataannya hubungan antara budaya dengan kinerja perusahaan bersifat *modest* (tidak terlalu kuat) sehingga perlu *moderating variable* untuk memperjelas sejauh mana kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.⁴⁵ Artinya, budaya organisasi bukan satu-satunya variabel yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan termasuk dalam hal produktivitas.

⁴³ Pace & Faules, *op. cit.*, hlm. 149.

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 155.

⁴⁵ Sobirin, *op. cit.*, hlm. 66.

Dalam uraian di atas, Robbins menyarankan untuk meneliti kontribusi budaya perusahaan terhadap produktivitas dengan melibatkan variabel *moderating*. Dalam penelitian ini digunakan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating* dengan melihat penggunaan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating* dalam penelitian *The role of climate as moderators which affect the organizational impact of the job design effort*⁴⁶. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, iklim dikaitkan dengan budaya dan efektivitas (produktivitas secara umum dipersamakan dengan efektivitas)⁴⁷. *“Most recent work positioned organizational climate in relation to culture and effectiveness”* (e.g., Schneider et al., 1994)⁴⁸ “Sebagian besar penelitian memposisikan iklim organisasi berkaitan dengan budaya dan efektifitas”.

Hal ini dikuatkan oleh teori Salancik dan Pfeffer yang menyatakan *“The effect of climate as a situational influence on behavior or attitude statements would be a function of the unanimity of the shared beliefs and the ambiguity and uncertainty present in the situation”*⁴⁹ “Dampak iklim sebagai suatu pengaruh situasional pada pernyataan perilaku atau sikap akan berfungsi sebagai kebulatan tekad yang berasal dari kepercayaan bersama dan sebagai ambiguitas serta ketidaktentuan yang dimiliki situasi tersebut”. Pengaruh iklim terhadap perilaku atau sikap (dalam hal ini dikaitkan dengan produktivitas karyawan) akan berfungsi sebagai kebulatan tekad yang berasal

⁴⁶ Edwin A. Gerloff, *“Organizational Theory and Design: A Strategic Approach for Management”*, (Singapore: McGraw Hill Book co, 1985), p. 196.

⁴⁷ Richard M. Steers, *“Efektivitas Organisasi”*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1985), hlm. 49.

⁴⁸ Fredric M. Jablin and Linda L. Putnam, *“The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods”*, (California: Sage Publications, 2001), p. 308.

⁴⁹ Gerloff, *op. cit.*, p. 206.

dari kepercayaan bersama (budaya). Dari sini kita bisa melihat peran iklim komunikasi sebagai penguat budaya dalam pengaruhnya terhadap perilaku yang dapat dijabarkan iklim memegang peranan (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara budaya perusahaan dengan produktivitas perusahaan.

Menurut Harris and Ogbonna, reaksi karyawan terhadap perubahan budaya sangat bervariasi mulai dari reaksi yang sangat positif, *active acceptance* -menerima perubahan apa adanya-, sampai pada reaksi yang paling negatif, *active rejective* -serta merta menolak perubahan tersebut.⁵⁰ Dalam hal ini, jika karyawan menganggap bahwa budaya lama sudah tidak lagi kondusif untuk menjalankan kegiatan perusahaan maka perubahan budaya akan ditanggapi karyawan dengan antusiasme sebagai upaya perbaikan budaya dan secara berturut-turut diharapkan bisa memperbaiki perubahan lingkungan kerja. Sebaliknya, jika karyawan menganggap bahwa budaya lama sudah menjadi bagian dari hidup mereka yang tidak perlu dirubah maka diperkenalkannya budaya baru akan ditanggapi secara negatif.

Bank Syariah Mandiri menggunakan pendekatan *top-down* dalam merumuskan budaya perusahaan yang kemudian dikenal dengan budaya "SIFAT". Pendekatan *top-down* berarti *top management* berinisiatif mengambil prakarsa untuk merumuskan, mengembangkan dan mengoperasionalkan suatu model budaya organisasi yang kuat, adaptif dan

⁵⁰ Sobirin, *op. cit.*, hlm. 67.

dinamis, dan kemudian dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk dilaksanakan secara konsisten.⁵¹

Budaya “SIFAT” yang baru diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri pada tahun 2004 tentunya akan ditanggapi lain oleh masing-masing karyawan. Karena sebelum budaya “SIFAT” diterapkan dan disosialisasikan, tentunya telah terbentuk budaya perusahaan secara alami. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, ketika sebagian besar karyawan mempersepsikan budaya “SIFAT” (pesan) sebagai sesuatu hal yang positif dan akan memberikan manfaat kepada perusahaan tentunya karyawan akan menjalankan budaya tersebut dan pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku mereka dan berdampak pada produktivitas perusahaan. Sebaliknya, jika sebagian besar karyawan justru mempersepsikan budaya tersebut sebagai sesuatu hal yang negatif dan dapat mengancam eksistensi budaya yang selama ini telah mereka jalankan dengan sukacita, maka karyawan tidak akan menjalankan budaya tersebut dan tentunya tidak akan memberi dampak apapun pada produktivitas perusahaan.

F. Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi.⁵² Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto, hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara

⁵¹ Lako, *op. cit.*, hlm. 63.

⁵² Mudrajad Kuncoro, “*Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi : Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis ?*” (Jakarta : Erlangga, 2003), hlm. 47.

terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁵³

Untuk itu, hipotesis baru terbukti benar ataupun salah setelah diuji melalui penelitian terhadap permasalahan tersebut.

Menurut Ndraha, suatu hipotesis mempunyai paling tidak salah satu dari beberapa fungsi berikut ini:⁵⁴

1. Sebagai jawaban sementara yang masih perlu diuji kebenarannya
2. Petunjuk ke arah penyelidikan lebih lanjut
3. Sebagai sebuah konsep yang diharapkan terus berkembang
4. Sebagai bahan dari bangunan suatu teori

Dalam hipotesis dapat ditemukan hubungan antara dua buah variabel yang diteliti seperti pendapat Kerlinger serta Mason & Bramble yang menyatakan "*A hypothesis represents a declarative statement of the relations between two or more variables.*"⁵⁵ "Hipotesis menggambarkan sebuah pernyataan mengenai hubungan dua variabel atau lebih."

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1. Ada pengaruh pelaksanaan budaya perusahaan "SIFAT" terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta.**
- 2. Ada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta.**

⁵³ Suharsimi Arikunto, "*Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*", Edisi Revisi (Jakarta : Rineka Cipta, 1992), hlm. 62.

⁵⁴ Husein Umar, "*Metode Riset Komunikasi Organisasi*" (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 51.

⁵⁵ John W. Creswell, "*Research Design : Qualitative & Quantitative Approaches*" (Thousand Oaks : SAGE Publications, 1994), p. 73.

3. **Ada pengaruh pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap produktivitas pelayanan karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta dengan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating*.**

G. Kerangka Konsep

Sesuai dengan judul penelitian, diasumsikan bahwa cakupan penelitian ini melibatkan tiga konsep utama, yaitu pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT”, iklim komunikasi organisasi dan produktivitas pelayanan.

1. Pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” sebagai variabel independen (X1)

Budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.⁵⁶

2. Iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating* (X2)

“Iklim komunikasi merupakan kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.”⁵⁷

⁵⁶ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 21.

⁵⁷ Muhammad, *op. cit.*, hlm. 86.

3. Produktivitas pelayanan karyawan sebagai variabel dependen (Y)

Produktivitas pelayanan adalah hasil yang dicapai suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu sebagai dampak pelayanan yang telah ditawarkan kepada nasabahnya.⁵⁸

Untuk mempermudah pemahaman, digunakan diagram sebagai berikut:

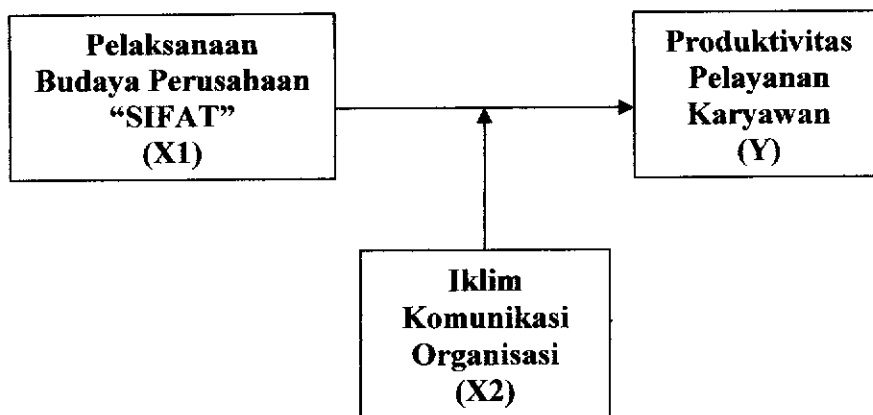


Diagram 1.3 – Skema Hubungan Variabel Penelitian

H. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Independen (bebas) yaitu variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun yang negatif bagi variabel dependen nantinya.⁵⁹ Dalam penelitian ini, variabel independennya yaitu budaya perusahaan, ialah kesan responden tentang budaya perusahaan. Sedang indikatornya terdiri dari:⁶⁰

⁵⁸ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 69.

⁵⁹ James A. Black, "*Metode & Masalah Penelitian Sosial*" (Bandung : Eresco, 1992). hlm. 42.

⁶⁰ <http://www.syariahmandiri.co.id/bank/syariahmandiri/budayaperusahaan.php>

- *Siddiq* (Integritas)

Mencakup niat dan hati tulus, berpikir jernih, bicara benar, sikap terpuji, dan perilaku teladan.

- *Istiqomah* (Konsistensi)

Mencakup komitmen, sikap optimis, pantang menyerah, kesabaran, dan percaya diri.

- *Fathonah* (Profesionalisme)

Mencakup semangat belajar, cerdas, inovatif, terampil, dan adil.

- *Amanah* (Tanggung jawab)

Mencakup dapat dipercaya, cepat tanggap, obyektif, akurat, dan disiplin.

- *Tabligh* (Kepemimpinan)

Mencakup transparan, membimbing, visioner, komunikatif, dan memberdayakan.

2. Variabel *moderating* adalah tipe variabel-variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen.⁶¹ Variabel *moderating* merupakan tipe variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen kemungkinan positif atau negatif dalam hal ini tergantung pada variabel *moderating*.⁶²

⁶¹ Nur Indriantoro & Bambang Supomo, "Metodologi Penelitian Bisnis" (Yogyakarta, BPFE, 2002), hlm. 64.

⁶² *Ibid.*, hlm. 65.

Variabel *moderating* dalam penelitian ini yaitu iklim komunikasi organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antara pelaksanaan budaya perusahaan dengan produktivitas. Iklim komunikasi organisasi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:⁶³

- Kepercayaan
- Pembuatan keputusan partisipatif
- Kejujuran
- Keterbukaan dalam berkomunikasi
- Mendengarkan dalam komunikasi ke atas
- Mendengarkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi

3. Variabel Dependen (terikat) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah penelitian.⁶⁴ Dalam penelitian ini, variabel dependennya yaitu produktivitas pelayanan, indikatornya antara lain:⁶⁵

- Etos kerja

Mencerminkan bagaimana suatu organisasi bekerja dan berinteraksi dalam melayani nasabahnya.

- Keselarasan dengan nasabah

Memperlihatkan apakah kebijaksanaan perusahaan berorientasi pada keperluan dan harapan nasabahnya.

⁶³ Pace & Faules, *op. cit.*, hlm. 163.

⁶⁴ Black, *loc. cit.*

⁶⁵ Moeljono, *op. cit.*, hlm. 101.

- Kemampuan menangani masalah nasabah, menunjukkan apakah perusahaan mampu mengatasi masalah nasabah.
- Kepuasan nasabah
Memperlihatkan apakah perusahaan berusaha untuk memahami sekaligus mampu berorientasi pada kepuasan nasabah.
- Karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan
Mencerminkan apakah perusahaan mempersiapkan dan memberi kesempatan pada karyawannya untuk mampu memenuhi keperluan dan harapan nasabah
- Peningkatan mutu, jasa dan proses
Menunjukkan apakah dirasakan adanya upaya yang berkesinambungan dan terus menerus memperbaiki dan meningkatkan diri.

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat korelasional, yaitu untuk mengetahui berapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta arah hubungan yang terjadi. Menurut Mudrajad Kuncoro, penelitian korelasional adalah penelitian yang bertujuan menentukan apakah terdapat asosiasi antara dua variabel atau lebih, serta seberapa jauh korelasi yang ada di antara variabel yang diteliti.⁶⁶

⁶⁶ Kuncoro, *op. cit.*, hlm. 9.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap variabel produktivitas pelayanan karyawan, pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi terhadap variabel produktivitas pelayanan karyawan serta pengaruh variabel pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap variabel produktivitas pelayanan karyawan dengan iklim komunikasi organisasi sebagai variabel *moderating*.

2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memilih lokasi penelitian di Bank Syariah Mandiri Yogyakarta dikarenakan dapat mencakup semua kantor Bank Syariah Mandiri di Yogyakarta, yaitu kantor cabang, kantor cabang pembantu dan juga kantor kas. Selain itu, dengan pemilihan semua area di Yogyakarta akan menjangkau semua karyawan sehingga sampel yang diambil pun bisa lebih banyak.

3. Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian.⁶⁷ Populasi penelitian ini adalah semua karyawan di Kantor Bank Syariah Mandiri Area Yogyakarta yang berjumlah 45 orang. Berikut deskripsinya :

⁶⁷ Black, *op. cit.*, hlm. 103.

	Kantor Cab. Cik Di Tiro	Kantor Cab. Pembantu Kaliurang	Kantor Kas Katamso	Kantor Kas UMY	Kantor Kas Ambarrukmo	Sub total
Kepala Cabang	1	1	1	1	1	5
Customer Service	2	1	1	1	1	6
Teller	2	1	1	1	1	6
Office Boy	2	1	1	1	1	6
Marketing	2	2	-	-	-	4
Back Office	1	1	-	-	-	2
Security	6	2	-	-	-	8
Manager Marketing	1	-	-	-	-	1
Analisis	1	-	-	-	-	1
SDI	1	-	-	-	-	1
Umum	1	-	-	-	-	1
PIK	1	-	-	-	-	1
Valas	1	-	-	-	-	1
Admin Pembiayaan	1	-	-	-	-	1
Operasional Officer	-	1	-	-	-	1
Total						45

Tabel 1.1 – Persebaran Karyawan Bank Syariah Mandiri Yogyakarta

4. Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 orang, untuk itu diputuskan menjadikan seluruh populasi penelitian sebagai sampel penelitian, yang sering disebut dengan sensus. Sensus sendiri merupakan proses pengumpulan, penyusunan serta penyebarluasan data demografis, sosial dan ekonomi mengenai sejumlah penduduk yang bertempat tinggal di suatu wilayah tertentu

dalam jangka waktu tertentu.⁶⁸ Dalam penelitian ini, sensus diartikan sebagai proses pengumpulan, penyusunan serta penyebarluasan data penelitian kepada suatu populasi tertentu di satu waktu tertentu pula mengenai suatu subyek penelitian.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan penyelidikan mengenai suatu masalah yang banyak menyangkut kepentingan umum atau orang banyak dengan jalan mengedarkan formulir daftar pertanyaan, diajukan secara tertulis kepada sejumlah subyek untuk mendapatkan jawaban (tanggapan, respon) tertulis seperlunya.⁶⁹ Sedang menurut Husein Umar, kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut.⁷⁰

Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data primer mengenai pelaksanaan budaya perusahaan "SIFAT", iklim komunikasi organisasi yang berjalan di lingkungan BSM Yogyakarta serta produktivitas pelayanan karyawan BSM Yogyakarta.

⁶⁸ Pollard AH, "*Teknik Demografi*" (Jakarta : Bina Aksara, 1989), hlm. 6.

⁶⁹ Dr. Kartini Kartono, "*Pengantar Metodologi Riset Sosial*" (Bandung : Mandar Maju, 1990), hal. 217.

⁷⁰ Umar, *op. cit.*, hlm. 88.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain.⁷¹

Peneliti mengumpulkan data sekunder dengan cara studi kepustakaan dari internet, koran, buku, jurnal, laporan tahunan, dan lain-lain. Data sekunder yang dikumpulkan berupa berita-berita mengenai BSM di media massa, jurnal mengenai budaya perusahaan dan iklim komunikasi organisasi, serta laporan tahunan BSM.

6. Teknik Skala Pengukuran

Pengukuran merupakan pemberian angka terhadap benda atau peristiwa dengan kaidah tertentu dan menunjukkan bahwa kaidah yang berbeda menghendaki skala dan pengukuran yang berbeda pula.⁷² Untuk mengukur jawaban responden, peneliti menggunakan skala ordinal yang mengurutkan (*to rank*) data dari tingkat yang paling rendah ke tingkat yang paling tinggi atau sebaliknya dengan tidak memperhatikan interval data tersebut.⁷³ Untuk menghitung skor jawaban responden, peneliti menggunakan instrumen pengukuran Likert yang terdiri dari kategori sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Berikut jenjang pengukuran yang digunakan:

- a. Kategori sangat setuju memiliki skor 5
- b. Kategori setuju memiliki skor 4
- c. Kategori netral atau tidak bisa memutuskan memiliki skor 3

⁷¹ Kuncoro, *op. cit.*, hlm. 127.

⁷² Umar, *op. cit.*, hlm. 91-92.

⁷³ *Ibid.*, hlm. 92.

- d. Kategori tidak setuju memiliki skor 2
- e. Kategori sangat tidak setuju memiliki skor 1

7. Teknik Analisa Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji ada-tidaknya pengaruh variabel pelaksanaan budaya perusahaan “SIFAT” terhadap variabel produktivitas pelayanan perusahaan dengan mempertimbangkan variabel *moderating* iklim komunikasi organisasi. Variabel *moderating* ini sesungguhnya merupakan variabel independen. “*A moderator effect, which occurs when the moderator variable, a second independent variable, changes the form of the relationship between another Independent variable and the dependent variable.*”⁷⁴ “Efek sebuah penghubung, terjadi ketika variabel *moderating*, variabel independen kedua, mengubah bentuk hubungan antara variabel independen lainnya dengan variabel dependen.”

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisa data *Multiple Regression Analysis* (MRA) dengan *moderator effects*, yang memungkinkan untuk pengujian satu variabel independen dengan satu variabel dependen disertai dengan satu variabel *moderating*. Dengan penggunaan MRA, peneliti dapat mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel *moderating* terhadap hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

⁷⁴ Joseph F. Hair, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black, “*Multivariate Data Analysis*”, Fifth Edition (New Jersey: Prentice Hall, 1998), p. 170.

Berikut rumusan MRA:⁷⁵

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2$$

Di mana :

$b_0 = \text{intercept}$

$b_1 X_1 = \text{linear effect of } X_1$

$b_2 X_2 = \text{linear effect of } X_2$

$b_3 X_1 X_2 = \text{moderator effect of } X_2 \text{ on } X_1$

MRA mensyaratkan penggunaan skala interval dalam penghitungannya, sehingga skala ordinal yang dipakai dalam kuesioner sebelum dihitung dengan MRA diubah terlebih dahulu ke bentuk skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI)⁷⁶. Penyajian data dan hasil akhir nantinya akan disampaikan dalam bentuk skala interval.

8. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument.⁷⁷ Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian haruslah diuji terlebih dahulu untuk menjamin kevalidannya.

*"The validity of a measure then depends on how we have defined the concept it is designed to measure."*⁷⁸ "Pengukuran validitas bergantung pada

⁷⁵ Hair, Anderson, Tatham and Black, *op. cit.*, 171. Lihat juga Mark L. Berenson & David M. Levine, *"Basic Business Statistics: Concepts and Applications"*, Sixth Edition (New Jersey: Prentice Hall, 1996), p. 821 dan James Jaccard, Robert Turrisi and Cho K. Wan, *"Interaction Effects in Multiple Regression"* (California: Sage Publications, 1990), p. 21.

⁷⁶ Riduwan dan Akdon, *"Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika"* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 53.

⁷⁷ Arikunto, *op. cit.*, hlm. 136.

bagaimana kita menterjemahkan konsep yang akan diukur.” Sehingga dalam menerjemahkan konsep ke operasional harus diperhatikan supaya nantinya hasil pengukuran menunjukkan kevalidan.

Validitas ada dua macam, yaitu validitas eksternal dan juga validitas internal. Validitas eksternal dicapai apabila data yang dihasilkan dari instrumen tersebut sesuai dengan data atau informasi lain yang mengenai variabel penelitian yang dimaksud.⁷⁹

Untuk menghitung validitas eksternal ini peneliti menggunakan rumus *Pearson Product Moment*:⁸⁰

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

9. Uji Reliabilitas

Menurut Forcese & Richer, suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas apabila dipergunakan berkali-kali oleh peneliti yang sama atau oleh peneliti yang lain tetap memberikan hasil yang sama.⁸¹ Hal ini sesuai dengan pendapat David de Vaus yang mengatakan “*A reliable measurement is one where we obtain the same result on repeated occasions. If people answer a question the same way on repeated occasions then it is reliable*”.⁸² “Pengukuran reliabilitas adalah saat di mana kita mendapatkan hasil yang sama pada

⁷⁸ David de Vaus, “*Surveys in Social Research*”, Fifth Edition (London : Routledge, 2002), p. 53.

⁷⁹ Arikunto, *op. cit.*, hlm. 137.

⁸⁰ Umar, *op. cit.*, hlm. 105.

⁸¹ Jalaluddin Rakhmat, “*Metode Penelitian Komunika : Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*” (Bandung : Rosdakarya, 1995), hlm. 17.

⁸² De Vaus, *op. cit.*, p. 52.

kesempatan yang berbeda (berulang)". Jika orang menjawab pertanyaan dengan cara yang sama pada kesempatan yang berbeda (berulang), maka dikatakan reliabel."

Untuk mengukur reliabilitas terdapat berbagai macam cara, peneliti memilih menggunakan teknik dari Cronbach.⁸³

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Di mana :

- r_{11} = reliabilitas instrument
- k = banyak butir pertanyaan
- σ_t^2 = varian total
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

J. Sistematika Penelitian

Untuk menghasilkan tulisan yang sistematis serta mempermudah pemahaman, skripsi ini dibagi dalam beberapa bab yang kemudian dibagi lagi menjadi sub bab. Berikut sistematikanya :

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori, hipotesis, kerangka konsep, definisi operasional variabel, metode penelitian, dan sistematika penelitian.

⁸³ Umar, *op. cit.*, hlm. 119.

BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN

Berisi mengenai profil perusahaan mulai dari sejarah, perkembangan, visi dan misi, budaya perusahaan, logo perusahaan, slogan perusahaan, prinsip syariah, kegiatan usaha, daftar kantor BSM, daftar penghargaan BSM, struktur organisasi BSM Yogyakarta beserta *job description*-nya.

BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi mengenai hasil uji coba instrumen yang mencakup uji validitas dan uji reliabilitas, identitas responden, analisis variabel penelitian, penyajian nilai data, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan beserta saran.