

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Radio memang bukan hal baru dalam bidang komunikasi massa, radio sudah mulai mengudara pada tahun 1920-an sebelum lahirnya televisi, dan baru masuk ke Indonesia pada tahun 1925. Sebagai salah satu unsur penting dari proses komunikasi, radio memiliki ciri-ciri dan sifat yang sangat berbeda dengan media massa yang lain. "...jelas berbeda dengan surat kabar yang merupakan media cetak, juga dengan film yang bersifat mekanik optic. Dengan televisi, walaupun ada persamaannya dalam sifatnya yang elektronik, terdapat perbedaan yakni, radio sifatnya audial, televisi audiovisual," (Uchjana, 1990:18).

Radio adalah salah satu media massa yang sangat mengandalkan audionya, radio juga mengalami perubahan seperti halnya kebanyakan media massa lain baik bentuk maupun fungsinya. Kemajuan teknologi komunikasi saat ini sudah tidak perlu diragukan lagi kecanggihannya, meskipun begitu, radio masih tetap menjadi alternatif pilihan untuk mendapatkan berbagai informasi dan sarana hiburan bagi masyarakat luas.

Pesatnya kemajuan teknologi yang berhubungan dengan media massa tentu berdampak pada radio, baik dari segi materi siaran, teknologi yang digunakan, maupun kemampuan SDM yang dimiliki. Sebagai sebuah perusahaan stasiun radio harus selalu mengembangkan dan menyesuaikan diri dengan keadaan sekitar

baik eksternal maupun internal agar mereka mampu bertahan dan bersaing dengan media massa lain yang kesemuanya menawarkan kelebihan masing-masing.

Dampak dari perkembangan teknologi informasi mungkin masih belum begitu diperhatikan dan dirasakan oleh banyak orang di Magelang karena tingkat pendidikan dan keadaan ekonomi masyarakatnya, akan tetapi secara tidak langsung kemajuan teknologi juga berpengaruh terhadap kelangsungan hidup radio, terutama setelah adanya radio *streaming*.

Streamingradio menjadikan radio bukan lagi media massa yang terbatas karena masalah pemancar dan jauh dekatnya jangkauan siar, dengan modal sambungan internet atau pulsa di *handphone* masyarakat bisa mendengar radio dari seluruh dunia di manapun anda inginkan dengan nyaman dan mudah, inilah yang menjadi keunggulan dari radio *streaming* dibandingkan dengan teknologi radio yang ada saat ini.

Sebuah radio dapat bertahan dan digemari oleh pendengarnya jika radio tersebut mampu menyajikan acara-acara yang menarik dan sesuai kebutuhan atau keinginan pendengarnya. Selain itu, radio juga harus memiliki kualitas siar yang baik sehingga akan lebih nyaman untuk didengarkan. Untuk terus mempertahankan keberadaannya, radio berusaha melakukan hal-hal penting salah satunya adalah dengan variasi radio atau menggolongkan pendengarnya. Penggolongan pendengar (segmentasi) ini dilakukan untuk menentukan jenis acara dan target yang akan dituju baik untuk acara wanita, anak-anak, remaja dan lainnya.

Terdapat banyak radio yang beroperasi di kota Magelang, kurang lebih ada 18 stasiun radio, 15 radio FM dan ada 3 radio AM dan dengan segmen pendengar yang berbeda-beda, seperti: segmen yang mendominasi radio yaitu segmen anak muda, religi, khusus dangdut, radio untuk keluarga, popdut dan musik campursari. Radio dengan segmentasi anak muda diantaranya adalah Unimma FM, Polaris FM, GSM (Gema Suara Mendut) dan beberapa radio lain, sementara radio dengan segmen religi diantaranya adalah radio Mutiara Sunnah FM, radio Fastabiq (Fast FM) sementara sisanya adalah radio dengan kategori pendengar yang berbeda-beda.

Ada juga radio yang segmen pendengarnya dari berbagai kalangan tergantung acara yang dimiliki seperti: anak muda (remaja) untuk lagu pop, ibu rumah tangga dengan dangdut dan lagu kenangan, campursari dan lainnya. Contoh dari radio ini adalah radio Merapi Indah, hal ini selain mengedepankan kearifan budaya lokal, juga menyesuaikan keadaan ekonomi masyarakat Magelang yang rata-rata menengah ke bawah.

Radio Merapi Indah berada di jalan Raya Gulon Salam no. 104 Muntilan, berada di bawah PT. Radio Merapi Indah, radio ini sudah berumur kurang lebih 19 tahun, jadi tidak asing lagi bagi warga masyarakat Magelang dan sekitarnya. Radio Merapi Indah juga dipercaya oleh beberapa brand nasional salah satunya adalah Unilever, untuk jadi radio kerjasama bagi beberapa produknya, acaranya antara lain *Lifebuoy* bintang rambut lebat, agen seribu *Sunlight*, bintang panggung *Lifebuoy* dan beberapa produk lain.

Hal yang membedakan radio Merapi Indah dengan radio lain di Magelang adalah, radio Merapi Indah selain belum memiliki streaming radio namun menjadi satu-satunya radio di Magelang yang mempunyai program unggulan yaitu *radio service* seperti: *Spreading* , Tok Tok Kulonuwun dan Serbu Pasar. Program-program ini adalah program untuk membantu para produsen produk-produk menjual barangnya secara retail melalui radio Merapi Indah, banyak produsen yang hingga saat ini masih mempercayakan salah satu cara promosinya melalui radio Merapi Indah karena hasilnya juga telah mereka rasakan.

Meskipun begitu, persaingan antar radio juga menjadi hal yang tidak bisa dihindari dan sudah menjadi hal biasa dihadapi sejak awal berdirinya radio-radio di Magelang, terutama persaingan untuk mendapatkan iklan dari *brand* nasional (Hasil wawancara dengan ibu Ida, 10 Agustus 2011), persaingan tidak hanya dalam urusan periklanan saja, akan tetapi acara-acara yang serupa dalam jam siar yang sama juga sering menjadi kendala radio-radio di Magelang, ditambah lagi dengan adanya radio dari Yogyakarta yang jangkauan siarnya bisa sampai di Magelang, maka dibutuhkan usaha yang ekstra keras pula untuk tetap bertahan.

Radio Merapi Indah merupakan salah satu radio unggulan di wilayah Magelang, sebagai salah satu radio yang banyak pendengarnya, radio ini mempunyai karyawan yang hampir semuanya bukan berasal dari bidang atau berlatar belakang pendidikan komunikasi, mereka belajar menjalankan radio secara otodidak, dan untuk menambah pengalaman dan ilmu tentang dunia radio. Radio Merapi Indah beberapa kali mengadakan kunjungan atau studi banding ke

radio-radio besar, atau mengundang praktisi radio untuk datang memberikan pelatihan.

Dalam menjalankan pekerjaannya, para karyawan Merapi Indah diharuskan mampu untuk menguasai semua bidang pekerjaan yang ada di dalam organisasi radio tersebut, bahkan tidak jarang karena semangat ingin bekerja sambil beribadah dan memberikan service terbaik bagi kliennya, karyawan dapur pun ikut berpartisipasi dalam salah satu program mereka yaitu *spreading* (Hasil wawancara dengan ibu Ida 10 Agustus 2011). Semua karyawan dari berbagai lini bekerjasama dalam melaksanakan tugas meskipun ada pembagian tugas masing-masing.

Walaupun bukan berasal dari latar belakang pendidikan yang khusus mempelajari dunia radio, para karyawan belajar bersama-sama untuk menguasai bagaimana menjalankan radio yang baik dan berkualitas. Radio Merapi Indah menekankan pada salah satu perannya dalam masyarakat yaitu membantu usaha masyarakat untuk sukses, dan berpegang teguh pada nilai bekerja sambil beribadah sehingga, untuk mewujudkan tugas tersebut radio Merapi Indah memerlukan sumber daya manusia yang dikelola dengan budaya organisasi yang kuat dan kredibel.

Dengan banyaknya tantangan yang di hadapi oleh radio maka, stasiun radio selain memperhatikan perubahan eksternal diperlukan juga kekuatan internal yang mampu membuat radio selalu dapat bertahan karena, apapun yang terjadi pada lingkungan internal organisasi dapat berpengaruh terhadap kondisi eksternalnya. Sumber kekuatan internal organisasi terletak pada anggotanya (Deal & Kenndy,

1998:15) dan untuk dapat memiliki pendengar setia, kerjasama klient yang berkelanjutan dan tercapainya target perusahaan, dibutuhkan adanya kondisi internal yang prima dimana seluruh karyawan mampu menerapkan nilai dan visi misi perusahaan dalam kehidupan sehari-hari di perusahaan sehingga tujuan dapat segera dicapai.

Untuk membuat seluruh anggota perusahaan mengerti dan menjalankan nilai serta norma yang ada, dibutuhkan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang terkoordinasi dengan baik karena sumber daya manusia berhubungan langsung dengan produk-produk yang dihasilkan perusahaan. Mengelola sumber daya manusia tidak bisa didasarkan pada komputer melainkan dengan budaya, dan seperti yang diungkapkan oleh Edward Hall yang menyatakan bahwasannya budaya adalah komunikasi dan komunikasi adalah budaya, dengan adanya budaya, perusahaan mampu mengkomunikasikan nilai, kode etik, perintah dan lainnya (pesan) pada seluruh anggotanya.

Berada dalam kondisi lingkungan usaha yang sedemikian kompetitif maka, keberadaan budaya organisasi yang kuat sangatlah penting, organisasi atau badan usaha yang bergerak di bidang kreatif khususnya radio tentu saja membutuhkan suatu budaya organisasi yang sesuai kuat, karena semua sumber dan inti pekerjaannya ada pada kreativitas dan inovasi-inovasi. Hal yang mengikat karyawan adalah budaya, karena ketika melakukan kegiatan baik individu maupun kelompok harus senantiasa berperilaku sesuai pola tertentu seperti mematuhi peraturan, berpegang teguh pada nilai yang ada merupakan unsur-unsur dari budaya perusahaan.

Dengan adanya budaya organisasi yang kuat maka kinerja karyawan yang tinggi akan tercapai, seperti yang diungkapkan oleh Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy pentingnya budaya organisasi yang kuat adalah sebagai pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan semua pekerjaannya dengan lebih baik terutama dalam dua hal yaitu:

- a. Budaya yang kuat merupakan sistem dari peraturan-peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat.
- b. Budaya yang kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung merasa nyaman untuk bekerja lebih keras lagi (Deal & Kennedy, 1998: 15-16).

Dengan perilaku karyawan yang sesuai dengan perusahaan maka kerja karyawan akan lebih terkoordinasi sehingga tercipta kinerja karyawan yang tinggi. Oleh karena itu kinerja karyawan adalah hal yang wajib diperhatikan. Kinerja karyawan tentu saja tidak boleh keluar dari jalur yang sudah ditentukan meskipun, dunia radio lebih cenderung bersifat fleksibel, dalam hal ini bidang penyiaran menjadi prioritas yang harus selalu dijaga, karena produk-produk radio adalah hal yang dinilai masyarakat, dan dengan kinerja yang baik akan memberikan dampak positif juga bagi perusahaan.

Radio Merapi Indah selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik pada kliennya terutama dalam hal penjualan produk, akan tetapi meskipun pekerjaan menumpuk karyawan masih mampu mengerjakan kegiatan pribadi

seperti belanja kebutuhan sehari-hari, mengobrol dengan yang lain bahkan pimpinan yang meskipun menetapkan jam masuk kerja karyawan tidak jarang datang diluar jam kerja untuk mengecek kehadiran karyawannya.

Alasan mengapa memilih radio Merapi Indah sebagai objek penelitian adalah bagaimana radio ini mampu menjalankan radio di tengah kemajuan teknologi sementara radio lain sudah *streaming* dan radio Merapi Indah masih belum, alat yang digunakan juga masih kurang canggih serta terbatasnya kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki yang membuat ritme kerja yang tak menentu meskipun ada jam kantor yang sudah ditentukan. Begitu pula dengan kebiasaan pimpinan radio yang membiarkan seluruh karyawan termasuk karyawan dapur ikut bekerja meskipun mempunyai *jobdesk* masing-masing

Sementara untuk memegang teguh nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, tentu banyak faktor dan pertimbangan yang mempengaruhi suatu budaya itu agar bisa menjadi budaya yang sesuai dan kuat. Segala sesuatu yang terjadi dan ada dalam sebuah organisasi mempengaruhi usaha karyawan untuk melakukan sesuatu baik yang sesuai bidang kerjanya atau bukan. Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai budaya organisasi di radio Merapi Indah dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas maka, rumusan masalahnya adalah: “Adakah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Radio Merapi Indah?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah “Untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Radio Merapi Indah”.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu membantu kalangan akademisi terutama bagi mahasiswa jurusan Komunikasi dalam mengenali untuk kemudian menangani masalah manajemen komunikasi yang terjadi pada perusahaan media massa elektronik khususnya radio.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan untuk mengetahui kekuatan budaya organisasi yang dimiliki sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk mencapai kinerja yang baik bagi karyawan PT. Radio Merapi Indah.

E. Kerangka Teori

1. Budaya Organisasi

Sebuah organisasi adalah sebuah sistem sosial yang berisi manusia, organisasi bersifat dinamis dan dibentuk untuk memenuhi kebutuhan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan yang lain yang berfungsi dalam suatu lingkungan sehingga, tanpa adanya komunikasi suatu organisasi tidak mungkin ada, karena komunikasi dalam organisasi adalah sebuah proses yang kompleks dan berkelanjutan yang diciptakan oleh anggota organisasi, dipelihara dan dirubah. Organisasi dapat dibedakan menjadi organisasi formal, non formal, profit, non profit dan berdasarkan aktivitasnya media radio adalah sebagai penyambung dan penyebar informasi.

“Budaya adalah hal yang dapat dijumpai dimana-mana, budaya merupakan suatu elemen subjektif dan objektif yang dibuat oleh manusia yang berhubungan dengan bagian non-biologis dari kehidupan manusia, dan elemen subjektifnya adalah nilai, tingkah laku, kepercayaan, orientasi dan asumsi yang lazim ada dalam suatu masyarakat. Inti penting dari budaya adalah untuk mempermudah hidup dengan mengajarkan bagaimana cara beradaptasi dengan lingkungannya. Budaya juga berperan untuk memperbaiki cara anggota kelompok suatu budaya beradaptasi dengan melibatkan pengetahuan yang dibutuhkan supaya mereka dapat berperan aktif dalam lingkungannya (Samovar, 2010:28)”.

Budaya bagi manusia adalah pembatas dan pengarah tingkah laku, budaya terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi baik besar maupun kecil. Budaya seperti layaknya sistem manajemen yang sangat penting keberadaannya dalam suatu organisasi. Dalam semua perusahaan apapun itu, dibutuhkan adanya budaya yang berupa pengaturan atau manajemen perusahaan yang memadai dapat

mendukung berlangsungnya suatu perusahaan. Manullang menyebutkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Ratminto & Winarsih, 2008:1).

Dalam mencapai tujuannya, organisasi selalu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal sehingga untuk mengelola organisasi diperlukan adanya pemahaman tentang keduanya. Faktor lingkungan dapat dilihat dari kondisi lingkungan usaha, peraturan pemerintah dan lainnya sementara lingkungan internal salah satunya adalah budaya organisasinya. Budaya organisasi sangat berperan untuk membantu para anggota dalam menyelesaikan pekerjaannya, juga menjadi panduan tersendiri bagi anggota saat melakukan apapun yang berhubungan dengan pekerjaan agar sesuai dengan standard yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Terdapat banyak pengertian tentang budaya organisasi yang telah disampaikan oleh para ahli, dari semua itu tentu ada persamaan dan perbedaannya, kesamaannya terdapat pada peranan penting budaya tersebut berupa nilai, petunjuk bagaimana harus bersikap dan berperilaku dalam organisasi, sedangkan perbedaannya terdapat pada bagaimana para ahli memandang apakah budaya merupakan sesuatu yang nyata atau abstrak, dan apakah dari pembentukannya dipengaruhi oleh faktor internal atau eksternal.

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2008:62) adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang menentukan sebagian besar bagaimana para karyawan harus bersikap. Definisi

yang spesifik tentang budaya organisasi juga disampaikan oleh E. H Schein “... *organizational culture as a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms and expectation shared by organization members.*” Pengertian ini memang tidak berbeda jauh dengan pengertian tentang budaya organisasi lain yaitu budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari perilaku, nilai-nilai, norma, kebiasaan dan harapan-harapan yang diyakini bersama oleh anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2003:515).

Kita tidak bisa hanya melihat budaya organisasi itu sebagai perilaku organisasi yang biasa saja, karena budaya tidak dapat dilihat hanya bisa dirasakan jika para karyawan mampu memmanifestsikan nilai-nilai perusahaan dalam kehidupan sehari-hari dan dibagikan namun, kita juga harus melihat bahwasannya budaya adalah sesuatu yang menjadi mesin penggerak sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya karena, budaya merupakan inti dari sebuah organisasi, mengandung unsur nilai-nilai apakah yang dipegang teguh, bagaimanakah gaya kepemimpinan, lingkungan usaha, kebiasaan karyawan, aturan yang berlaku, larangan dalam melakukan sesuatu, atau lebih dikenal sebagai seperangkat aturan tentang bagaimana seharusnya anggota organisasi dalam bersikap.

Fitur penting dari suatu budaya diantaranya adalah nilai dan elemen-elemen penting suatu budaya, nilai dan budaya tidak bisa begitu saja dipisahkan, budaya dan elemen-elemennya merupakan sesuatu yang dipelajari, mempelajari budaya ataupun elemen penting budaya dapat dilakukan dalam berbagai cara dan sumber yang berbeda, apakah melalui sejarah perusahaan, cerita dari orang-orang terdahulu yang dihormati dalam perusahaan, mitos, maupun media massa.

Budaya bukanlah sesuatu yang saklek dan tidak bisa berubah, tetapi budaya adalah sistem yang dinamis, berkembang dan dapat berubah sewaktu-waktu, meskipun kadang budaya tertentu memang kolot dan kaku akan tetapi budaya tidak pernah statis karena adanya pengaruh eksternal dan internal, walaupun budaya berubah akar budayanya tidak demikian (Samovar, 2010 : 32-48). Budaya organisasi tidak terbatas pada perusahaan besar saja, setiap organisasi atau perusahaan baik besar maupun kecil memiliki cara kerja tersendiri yang tentu saja berbeda dalam menjalankan usaha, meskipun dalam lingkup kerja yang sama.

Budaya dalam sebuah organisasi tidak selalu terlihat ataupun jelas tertulis dalam visi misi atau tata tertib perusahaan, meskipun begitu setiap anggota disadari ataupun tidak dapat merasakan keberadaannya, budaya organisasi mampu memberikan pengaruh di berbagai lini dengan berbagai cara, dan budaya organisasi yang kuatlah yang mampu memberikan efek positif bagi perusahaan juga bagi sumber daya manusia yang ada didalamnya. Budaya yang kuat terwujud ketika individu-individu didalamnya berusaha untuk melakukan aktivitas untuk mencapai tujuannya harus senantiasa berperilaku dengan pola-pola tertentu yang sesuai dengan norma, nilai-nilai organisasi seperti mematuhi peraturan dan prosedur kerja, dan jika unsur-unsur tersebut mampu dijalankan maka apa yang menjadi tujuan dapat tercapai dan tercipta budaya organisasi yang baik dan kuat.

Menurut Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy pentingnya budaya organisasi yang kuat adalah sebagai pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan semua pekerjaannya dengan lebih baik terutama dalam dua hal:

- c. Budaya yang kuat merupakan sistem dari peraturan-peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat.
- d. Budaya yang kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung merasa nyaman untuk bekerja lebih keras lagi (Deal & Kennedy, 1998: 15-16).

Budaya organisasi yang kuat adalah organisasi yang semua anggotanya mampu memahami dan menjalankan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, tentang hal yang benar dan apa yang salah. Nilai yang dipegang teguh dalam organisasi bisa berupa kualitas produk, slogan, visi misi, filosofi perusahaan, dan semuanya dikomunikasikan dengan berbagai cara seperti: *pamphlet*, media internal bahkan seragam karyawan sekalipun dan itu mempengaruhi tingkah laku karyawan karena setiap hal yang dilakukan dibimbing dan berpedoman pada nilai yang dianut tersebut sehingga organisasi menjadi kuat dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal organisasi. Ciri-ciri dari budaya yang kuat menurut Terrence A Deal dan Kennedy adalah sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, mengetahui dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, karyawan terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, investor tahun ini, dsb.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya. (Tika, 2005: 110-111)

Dari ciri- ciri inilah dapat dilihat dan diukur kekuatan sebenarnya suatu budaya pada sebuah organisasi atau perusahaan, yang berdasarkan pada nilai-nilai, pahlawan, ritual dan jaringan budaya, menurut (Luthans dalam Tika, 2006) faktor yang menentukan kekuatan budaya adalah kebersamaan dan intensitas. Budaya yang kuat sangat berpengaruh bagi karyawan karena dengan itu karyawan akan sangat termotivasi.

Budaya organisasi yang kuat merupakan sumber kekuatan tersendiri yang tak terlihat namun mampu mendorong anggota untuk segera mencapai targetnya, dengan memiliki budaya yang kuat akan memberikan kepastian bagi para

karyawan yang ada untuk berkembang bersama dengan perusahaan, dan bersama-sama meningkatkan usaha dalam menghadapi persaingan usaha.

2. Kinerja

Pengertian kinerja seperti yang diungkapkan oleh Handoko (dalam Tika, 2005) menyatakan kinerja adalah sebuah proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sementara itu, menurut M. Pabundu kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan adalah hal yang bersifat individual, karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda, dan menjadi tugas bagi organisasi untuk menentukan ukuran kinerja para karyawannya, secara lebih sederhana kinerja adalah hasil atau sebuah jawaban berhasil atau tidaknya pekerjaan dilakukan.

Akan tetapi, kinerja karyawan bukanlah hal yang langsung bisa dilihat atau dirasakan oleh organisasi, kinerja merupakan hasil dari proses kegiatan-kegiatan yang dipengaruhi oleh banyak elemen dan merupakan hal yang bisa dirasakan setelah jangka waktu tertentu. Meskipun dari banyak pengertian tentang kinerja menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu tindakan namun, kinerja karyawan tidak bisa dinilai dari sisi outputnya saja, melainkan dimulai dari eksekusi pekerjaan, *team work* dan faktor lain yang mampu menghasilkan output yang baik.

Dengan adanya nilai dan norma yang dipegang teguh oleh seluruh karyawan maka, dengan sendirinya itu akan mempengaruhi perilaku karyawan di kehidupannya dalam organisasi, perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan tentu adalah perilaku yang sesuai dan diharapkan oleh perusahaan terhadap mereka. Dengan nilai-nilai dan norma yang diwujudkan dalam visi misi, peraturan perusahaan maupun slogan perusahaan akan memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga kinerja yang baik dapat terwujud. Kecakapan pegawai dalam menjalankan tugas dan motivasi mereka dalam mengerjakan tugas merupakan pertimbangan yang penting dalam pencapaian produktifitas tinggi sehingga kinerja yang maksimal dapat terwujud.

Kinerja seseorang merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi-fungsi seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan yang menghasilkan suatu perbuatan dan prestasi kerja, kinerja adalah hal yang harus diketahui oleh seluruh kalangan dalam perusahaan agar tingkat pencapaian hasil tetap berdasarkan pada visi misi perusahaan. Wacana tentang pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja sudah banyak dibahas, karena dengan penghayatan, pemahaman terhadap peraturan ataupun visi misi perusahaan akan membuat keterlibatan yang tinggi pada para karyawan dalam segala hal di perusahaan yang diwujudkan dengan perilaku.

Kondisi internal organisasi yang sesuai akan membuat para karyawan merasa nyaman untuk melibatkan diri dengan semua urusan perusahaan dan tidak keberatan untuk bekerja lebih giat lagi. Konsistensi perusahaan dalam mempertahankan tujuan dan nilai-nilainya akan menjadi kekuatan tersendiri juga

sebagai untuk memperbaiki kinerja maupun efektifitas organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, banyak hal yang mempengaruhinya, baik faktor internal maupun eksternal, Stephen P Robbins menyatakan untuk mendapatkan kinerja yang lebih tinggi perlu adanya support, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan perlengkapan, adanya teman yang saling membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja (Robbins, 1996:233).

Sedangkan menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2001:82) faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi semua faktor ini terdapat dalam unsur-unsur budaya organisasi. Kinerja sangat erat hubungannya dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, karena kinerja merupakan fungsi dari keduanya, menurut Donnelly dkk kinerja individu di pengaruhi oleh: kemampuan dan *skill*, pengetahuan dan persepsi pada tugas, motivasi dan kepuasan kerja, sikap dan sifat serta persepsi terhadap tingkat imbalan. Dari beberapa poin diatas dapat disederhanakan bahwasannya kinerja yang baik dipengaruhi oleh tiga hal pokok yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Dengan mengetahui tiga hal ini maka akan diketahui kinerja yang baik pada karyawan. Kemampuan seseorang terdiri dari keahlian, latar belakang, pengalaman dan kelas sosial, sementara itu dari faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, dorongan (motivasi) dan kepuasan kerja, dan yang menjadi faktor terakhir adalah lingkungan yang terdiri dari struktur organisasi, jenis pekerjaan dan sistem penghargaan.

Beragam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan evaluasi, standard dan kriteria masing-masing yang sangat jelas karena, setiap pekerjaan mempunyai ketentuan yang berbeda tentang hasil yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Sistem penilaian kinerja dapat mempengaruhi perilaku dan sikap individu dalam menjalankan pekerjaannya dalam perusahaan atau organisasi, menilai kinerja seseorang maupun kelompok berarti mengevaluasi apa saja yang telah dilakukan, apa yang selanjutnya akan dilakukan secara berkala, pada dasarnya penilaian kinerja adalah faktor penting yang dapat berguna untuk perkembangan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien.

Pengukuran kinerja membantu manajemen menentukan dan mengukur waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga dapat diketahui waktu-waktu yang efektif dan tidak efektif, dengan penilaian kinerja, manajemen juga bisa mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja yang disepakati yang sesungguhnya ingin dicapai, menganalisis kebutuhan pelatihan dan memberikan dasar perencanaan pengembangan bagi karyawan, secara lebih sederhana, dengan adanya kinerja dapat diketahui kondisi perusahaan dan karyawan yang sebenarnya.

Tujuan atau fungsi penilaian kinerja seperti yang diungkapkan Stephen P. Robbins dalam bukunya ada beberapa hal yang penting:

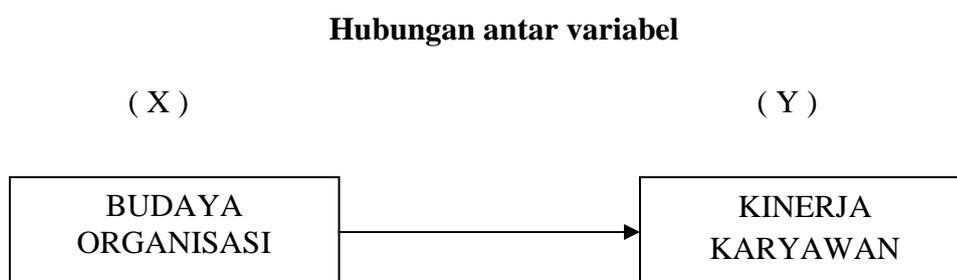
- a. Penilaian dapat digunakan untuk mengambil keputusan personalia secara umum seperti dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian kerjasama.
- b. Penilaian kinerja memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan meliputi keterampilan, daya saing pekerja.
- c. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- d. Memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
- e. Dapat digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. (Robbins, 2002: 258-259)

Pengukuran kinerja bertujuan untuk menilai kinerja karyawan dan mengevaluasi hasil kerjanya, dengan pengukuran yang sesuai akan sangat bermanfaat bagi karyawan, pimpinan dan perusahaan itu sendiri. Mengukur kinerja individu ataupun kelompok bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, dibutuhkan adanya tolok ukur tersendiri yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama, dan setiap perusahaan memiliki ukuran dan kriteria tersendiri dalam menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan telah dilakukan.

Untuk mencapai kinerja yang unggul banyak faktor yang mempengaruhinya, tidak mungkin didapatkan dengan seketika, terdapat banyak kemungkinan bahwa kinerja yang unggul berhubungan dengan obyek-obyek lain yang menunjangnya, dalam hal ini lingkungan internal sangat berperan penting dalam menentukan kinerja karyawannya. Mengukur kinerja sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan karena dapat mengetahui motivasi, perasaan, dan pentingnya individu-individu yang unggul untuk kinerja perusahaan yang maksimal, dari kinerja individu yang baik akan memberikan dampak positif pula bagi kinerja kelompok dan kinerja perusahaan.

F. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada uraian kerangka teori di atas maka, kerangka pemikiran disesuaikan dengan permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang akan digunakan yaitu variabel x dan y, dimana variabel x adalah budaya organisasi (variabel independen/bebas) sementara variabel y adalah kinerja karyawan (variabel dependen/terikat) yang kedua variabelnya berhubungan. Secara lebih sistematis, kerangka pemikiran dan teori dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



G. Definisi Konseptual

1. Budaya Organisasi Kuat (variabel independen/X)

Adalah pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan semua pekerjaannya dengan lebih baik (Deal & Kennedy, 1998:15). Dalam hal ini budaya yang kuat dilihat dari loyalitas karyawan, peraturan perusahaan, nilai-nilai yang dianut, reward system dan ritual-ritual perusahaan.

2. Kinerja (variabel dependen/Y)

Adalah fungsi atau hasil kegiatan seseorang maupun kelompok dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini kinerja yang tinggi dapat tercapai dilihat dari kemampuan kerja karyawan, kerjasama, motivasi dan kondisi lingkungan organisasi.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel dan menjelaskan bagaimana cara mengukur variabel penelitian yang harus diambil dalam menentukan operasional penelitian. Informasi tersebut akan menunjukkan bagaimana pengukuran atas variabel yang sesuai untuk digunakan. Variabel-variabelnya adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan indikator seperti di bawah ini:

- a. Tingkat loyalitas para anggota pada kepentingan dan urusan perusahaan.
- b. Seberapa kuat para pimpinan memberikan dukungan terhadap pelaksanaan nilai-nilai (peraturan) perusahaan.
- c. Seberapa kuat nilai-nilai organisasi mampu dihayati, dianut dan dilaksanakan oleh seluruh anggota perusahaan.
- d. Tingkat penghargaan, imbalan dan prestise yang diberikan oleh perusahaan pada karyawannya yang berkomitmen penuh maupun berjasa pada perusahaan dan berprestasi seperti karyawan terbaik, teladan dsb.
- e. Sikap anggota organisasi dan pimpinan perusahaan terhadap acara-acara yang diselenggarakan oleh perusahaan.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Keinginan

Tingkat motivasi karyawan baik dari segi kepuasan kerja, peran dalam organisasi maupun sistem imbalan yang diberikan perusahaan.

b. Tingkat kemampuan

Seberapa jauh tingkat keterampilan dan keahlian karyawan dalam menghasilkan output dengan sumber daya dan waktu yang sudah disediakan.

c. Lingkungan

Seberapa kuat dukungan dan peran struktur organisasi, jenis pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan yang ada pada karyawan.

I. Hipotesis

Berdasarkan pada uraian kerangka teori diatas maka hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- ✓ Ha: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi yang kuat dengan kinerja karyawan Radio Merapi Indah
- ✓ Ho: Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya yang kuat organisasi dengan kinerja karyawan.

Sedangkan hipotesis kerjanya adalah:

“Semakin kondusif dan kuat budaya organisasi, semakin baik pula kinerja karyawan PT. Radio Merapi Indah”.

J. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah jenis eksplanatif yang mencoba mengetahui kedudukan setiap variabel dan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dari variabel yang ada melalui uji hipotesis.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Radio Merapi Indah yang daerah siarannya di wilayah Magelang dengan beberapa pertimbangan diantaranya adalah mampu bertahannya radio ini ditengah kemajuan teknologi yang ada dan perubahan kondisi masyarakat diantara radio lain.

3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999:57). Masih menurut Sugiyono, sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, karena populasi yang dimiliki tidak terlalu besar maka digunakan sampling jenuh atau sensus dimana seluruh karyawan PT. Radio Merapi Indah adalah sampelnya.

4. Metode Pengumpulan Data

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli penelitian dengan memberikan daftar pertanyaan yang diberikan pada para responden dan. Bentuk pertanyaan yang diberikan merupakan pertanyaan-pertanyaan tertutup dengan sejumlah alternatif jawaban yang telah disediakan. Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan PT. Radio Merapi Indah.

b. Studi Dokumen

Teknik ini adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menyeleksi bahan-bahan tertulis berupa buku-buku, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian, juga menggunakan media lain seperti media internet dan media informasi lainnya.

5. Teknik Pengukuran Skala

Skala pengukuran merupakan seperangkat aturan yang diperlukan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel. Untuk mengukur skor responden peneliti menggunakan instrument skala interval atau skala yang jarak antara satu data dengan data lain sama akan tetapi tidak mempunyai nilai (nol) 0

yang berarti tidak ada artinya (Sugiyono, 1999:71), dalam kuesioner juga terdapat beberapa jenis pertanyaan negatif yang memiliki jawaban dengan nilai terbalik yaitu untuk jawaban tidak pernah mendapat skor yang paling tinggi (4) dan seterusnya, penelitian ini menggunakan skala berjenjang empat dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kategori sangat tinggi responden menjawab (a) dengan skor 4
- b. Kategori tinggi responden menjawab (b) dengan skor 3
- c. Kategori sedang responden menjawab (c) dengan skor 2
- d. Kategori rendah responden menjawab (d) dengan skor 1

K. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti dan instrument tersebut tentunya dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur (Sugiyono, 1999:96-97). Untuk mengetahui apakah variabel yang diuji valid atau tidak, hasil korelasi dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi dengan taraf signifikan 5%.

Jika korelasi dari hasil perhitungan lebih besar dibandingkan nilai kritis, maka dapat dikatakan valid, sebaliknya jika angka korelasi dari hasil perhitungan lebih kecil dibandingkan angka kritis maka pertanyaan-pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid (Singarimbun, 1989:139).

Rumus korelasi *Pearson product moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum xy}{n-1}}{\sqrt{\frac{\sum x^2}{n-1}} \sqrt{\frac{\sum y^2}{n-1}}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antara x dan y

x = variabel independent

y = nilai variabel

$\sum xy$ = jumlah nilai x dan y

$\sum x^2$ = jumlah kuadrat pada variabel x

$\sum y^2$ = jumlah kuadrat pada variabel y

n = jumlah sampel

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan dan konsistensi penelitian dalam waktu yang berbeda apakah hasilnya masih tetap sama atau berubah. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach Alpha Coefisien*, data yang diperoleh dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6. Dalam pengujian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

Keterangan:

n = jumlah butir

V_i = varians butir

α = jumlah

V_t = varians nilai total

L. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis korelasi. Peneliti menginterpretasikan data secara kuantitatif, yaitu menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum x)^2 - (\sum x)^2][N(\sum y)^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

N = Jumlah sampel

∑xy = Produk dari x dan y

∑x = jumlah nilai x

∑y = jumlah nilai y