

**PENGARUH ATRIBUT BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KEPERCAYAAN ORGANISASI  
DAN KINERJA KARYAWAN DI HOTEL INNA  
GARUDA YOGYAKARTA**

**Teguh Suropto**

*(Dosen Perbankan Syari'ah STIA Alma Ata Yogyakarta)*

**Abstract**

This study will analyze the subject matter Is there a positive influence between organizational characteristics , organizational leadership , organizational commitment , employee management, success criteria partially on Organizational Trust , Is there a positive influence between organizational characteristics , organizational leadership , organizational commitment , management employee , partial success criteria partially employee performance , Is there a positive influence between organizational characteristics , organizational leadership , organizational commitment , employee management, with the same success criteria of the Trust organization , Is there a positive influence between organizational characteristics , organizational leadership , organizational commitment , employee management, with the same success criteria partially employee performance.

The analysis used is regression analysis on two stages , the first stage is to test the independent variable on the dependent variable Organizational Trust , and the second phase to test the independent variables through organizational confidence variables to variable employee performance . After analysis of test results obtained by the first stage of the five independent variables are organizational Character , Leadership , Organizational Commitment , Employee Management , and success criteria , the dependent variable organizational trust , which has a significant effect only two variables: organizational commitment , and success criteria . While in the second stage of testing , the independent variables were tested through the organization of trust on employee performance result that only the commitment of the organization, which has significant influence over the organization of trust on employee performance.

From the results of the test conducted discussion , that the variable attributes of organizational culture that directly affect or significantly affect the confidence of the organization, only organizational commitment and success criteria . While the attributes of organizational culture that has

significant influence through trust organization to employee performance , organizational commitment only . For the organization of trust significantly affect the performance of employees

**Keywords : Attributes of Organizational Culture , Faith Organizations , Employee Performance**

## A. Pendahuluan

Perubahan Ekonomi, Kemajuan teknologi dan informasi dewasa ini telah membawa banyak perubahan dalam lingkungan perusahaan. Perusahaan dihadapkan pada lingkungan yang sangat dinamis, dengan berbagai kemungkinan perubahannya. Semenjak Indonesia mengalami krisis ekonomi yang dahsyat, yaitu pada tahun 1997, banyak perusahaan yang harus melakukan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan tersebut.

Setelah berlangsungnya krisis ekonomi, persoalan selanjutnya adalah globalisasi, era globalisasi mengakibatkan perusahaan harus bersaing dengan perusahaan asing, yang mulai masuk ke dalam negeri. Suatu persaingan akan dapat kita menangkan apabila dua kata kunci ini dimiliki oleh perusahaan, yaitu : Efisiensi dan Efektivitas. Era Globalisasi menuntut perusahaan agar mampu beroperasi secara efisien dan sekaligus efektif, Efisien adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Hal ini berkaitan dengan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran dengan masukan (input). Sedangkan efektif adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Handoko Hani, 1999).

Efisiensi dan efektifitas, dapat dicapai apabila perusahaan memiliki Sumber Daya Manusia yang handal. Berdasarkan survey hampir 80 % dari pimpinan perusahaan mengatakan pentingnya Human Resources Management bagi pertumbuhan lebih dari sepuluh tahun (Snell, 2004). Dengan adanya krisis ekonomi telah membawa perubahan baru bagi perusahaan, banyak perusahaan kelas dunia melakukan perubahan, Samsung, Hyundai, Daewoo, LG, mereka mulai menata perusahaannya kembali agar mampu beroperasi secara efisien dan efektif dan mewujudkan *Corporate Governance*. Mereka merasa bahwa harus bersaing untuk mendapatkan konsumen yang baik, pemegang saham yang baik, dan karyawan yang terbaik, jika mereka ingin mencapai kesejahteraan yang berkelanjutan.(Snell, 2004). Keberhasilan perusahaan mewujudkan tuntutan lingkungannya tersebut membutuhkan persamaan persepsi, dan komitmen diantara para karyawan dengan pimpinan perusahaan. Untuk menyatukan persepsi dan komitmen tersebut diperlukan atribut budaya, yang dapat dilihat dari Karakter organisasi, kepemimpinan Organisasi, Perhatian strategis, Pengelolaan SDM, dan Kriteria sukses.

Jika perusahaan mampu membangun budaya organisasi yang baik, maka akan muncul kepercayaan (*trust*) dari karyawan terhadap perusahaan. Kepercayaan yang tinggi dalam organisasi akan mampu memberikan peningkatan pada kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dalam manajemen kinerja disampaikan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan antara

Teguh  
Suripto

18

tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. (Brahmasari, 2004). Dengan demikian diperlukan suatu bentuk hubungan antara individu dengan organisasinya agar tercapai tujuan yang diinginkan. Untuk membangun hubungan yang baik diperlukan saling percaya atau kepercayaan antar individu, Kepercayaan dalam komunikasi bisnis dan organisasi, merupakan hubungan antara manager dan antara manager dengan karyawan (Paine, 2003).

Inna Garuda Hotel sebagai salah satu hotel tertua di Yogyakarta, karena telah berdiri sejak tahun 1908, merupakan sebuah perusahaan yang bernaung di bawah pemerintah yaitu PT Inna Hotel ( Indonesia Nattour ) yang merupakan sebuah BUMN . Sebagai sebuah industri jasa perhotelan, diperlukan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan dengan baik. Salah satu persoalan yang harus mendapat perhatian manajemen adalah kinerja karyawan. Inna Garuda Hotel yang memiliki banyak karyawan, akan menghadapi persoalan kinerja yang sangat kompleks, seperti misalnya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan Ketentuan Perusahaan, karyawan yang tidak mematuhi aturan perusahaan, atau banyak keputusan - keputusan perusahaan yang berjalan lambat, dan kurang responsif terhadap lingkungan usaha. Beberapa permasalahan ini menunjukkan kinerja karyawan rendah. Karena itu diperlukan suatu analisa dari prespektif atribut budaya organisasi agar perusahaan dapat memahami pengaruh atribut budaya terhadap kepercayaan Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Melalui Regresi akan dilakukan analisa mengenai permasalahan diatas, penelitian ini akan menganalisa pengaruh atribut budaya sebagai variabel Independen terhadap kepercayaan organisasional dan kinerja karyawan sebagai variabel Dependen, yang sebenarnya ada di Inna Garuda sehingga Inna Garuda Hotel diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Melalui uraian sebelumnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dalam tentang pengaruh atribut budaya organisasi terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan di hotel Inna Garuda Hotel Yogyakarta.

## **B. Landasan Teori**

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas mengenai profile budaya organisasi, diantaranya disusun oleh Barbara Fralinger dan Valerie Olson (2007), Penelitian ini membahas mengenai OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang dimanfaatkan untuk menentukan bagaimanakah budaya departemen mempengaruhi persepsi, pikiran. Penelitian ini memiliki enam atribut yaitu Karakter organisasi yang dominan, kepemimpinan organisasi, Manajemen karyawan, Perikat organisasi, Perhatian strategis, dan Kriteria sukses. Keenam atribut ini merupakan atribut dari jenis budaya Keluarga besar, Adhokrasi, Pasar, dan Hierarki. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa jenis budaya organisasi yang berlaku saat ini ataupun di masa yang akan datang adalah jenis budaya keluarga besar. Dengan hasil tersebut memberikan gambaran bagi Rowan University, bahwa pihak fakultas adalah sebagai mentor atau orang tua bagi siswa. Komitmen dan kebersamaan adalah dua karakter yang dominan dari fakultas. Karena itu fleksibilitas, perhatian terhadap

individu, dan perhatian lebih kepada siswa harus selalu ditingkatkan. Selain itu terdapat pula penelitian lain yang membahas mengenai budaya organisasi. Selain itu Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan, dan Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan. Variabel dalam penelitian ini adalah Motivasi kerja, Kepemimpinan, Budaya organisasi, sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah analisa pengaruh dengan regresi dan analisa hubungan dengan melihat korelasi. Hasil penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja hanya memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lain yang membahas tentang budaya organisasi adalah Nur Chasanah (2008). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Empowerment*, *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 161 responden dengan alat analisa data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Setelah dilakukan pengolahan data diperoleh hasil penelitian, sebagai berikut *Self Efficacy*, dan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *empowerment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian - penelitian sebelumnya Mohammed Al Zarooni, (2008), menyampaikan bahwa studi empiris tentang kinerja manager di pemerintahan lokal United Arab Emirates (UEA), secara khusus menjelaskan pengaruh tujuan, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap kinerja manager. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 217 pekerja dari berbagai departemen di pemerintahan tersebut. Berdasarkan analisis regresi, diperoleh hasil penelitian kepercayaan, tujuan, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manager. Oleh karena itu tujuan dan budaya organisasi cenderung mempengaruhi pemberdayaan dan derajat kepercayaan sebagai kepuasan kerja. Pada akhirnya penelitian ini memberikan rekomendasi model selanjutnya untuk menyingkap variabel - variabel utama dan pengaruhnya. Pengaruh yang ditemukan dapat didiskusikan lebih lanjut.

## 1. Definisi Budaya Organisasi

Mengikuti Kreitner & Kinicki seperti dikemukakan oleh Nevizond Chatab (2007) Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Robbins seperti yang dikemukakan oleh Nevizond Chatab (2007) Budaya Organisasi adalah merupakan suatu system dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Teguh  
Suripto

20

Dengan pengertian budaya organisasi tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat pula dianggap sebagai kepribadian dari organisasi. Dengan demikian setiap individu, fasilitas, dan interaksinya dapat melakukan kesepakatan bersama membangun sebuah budaya organisasi.

## 2. Konsep Budaya Organisasi

Organisasi adalah system yang menghubungkan sumber – sumber daya sehingga memungkinkan pencapaian tujuan atau sasaran tertentu. Organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologis yang terdiri dari faktor – faktor manusia dan fisik. Dengan bantuan dari penerapan teknologis, manusia melaksanakan fungsi atau tugas yang menuntun kepada tercapainya sasaran yang ditentukan secara rasional.(Flippo, 1988).

Mengikuti Draha dalam Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa Budaya perusahaan (*Corporate Culture*) merupakan aplikasi dari Budaya organisasi (*Organizational Culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering digunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Selanjutnya menurut Robin, Tika, dalam Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) menjelaskan mengenai tiga kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi, yaitu : (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi. (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metamorfosis. Sedangkan fungsi budaya menurut (Robbins, 1996) adalah : 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. 2) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi. 3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. 4) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para karyawan.

Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dalam upaya perusahaan melakukan suatu perubahan, maka kegiatan perubahan tersebut dapat dilakukan melalui perspektif organisasi, sistem, atau orang. Akan tetapi dari banyak pengalaman, ternyata cara memandang hanya lewat ketiga perspektif itu mengandung banyak kelemahan, terlebih jika kita melihat akibat krisis identitas dan moral organisasi yang dialami kehidupan manusia akhir – akhir ini. Karena itu diperlukan suatu pandangan yang lebih, yang diambil melalui suatu pendekatan sistem total, baik yang kelihatan nyata ataupun tidak

nyata, yang dapat menyumbangkan anggapan dasar yang benar atas segalanya. Anggapan dasar ini terbentuk karena implementasi realistik yang dapat diteladani dari perspektif tata nilai dan keyakinan bersama di dalam organisasi, sebagai sumber kekuatan terbentuknya budaya organisasi. (Chatab, 2007). Kaidah *Corporate Culture* dapat dipandang menurut hierarki asumsi dasar, tata nilai, norma, dan artefak, sebagai berikut : (Chatab, 2007)

### **3. Asumsi Dasar**

Kepedulian budaya pada tingkat terdalam ini adalah anggapan dasar di bawah sadar dan sekaligus keadaan yang diterima tentang bagaimana persoalan keorganisasian seharusnya dipecahkan. Asumsi dasar ini memberi tahu para anggota organisasi bagaimana para karyawan merasakan, berpikir, dan memberi sentuhan terhadap banyak hal di dalam organisasi.

### **4. Tata Nilai**

Level berikutnya mencakup tata nilai tentang sebaiknya menjadi apa di dalam organisasi. Tata nilai memberitahukan kepada para anggota apa yang penting dan berharga di dalam organisasi dan apa yang mereka butuhkan untuk memberi perhatian.

Tata nilai merupakan keyakinan dasar yang berperan sebagai sumber inspirasi kekuatan, motivasi, dan pendorong seseorang dalam mengambil sikap, tindakan dan keputusan, bahkan dalam menggerakkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam upaya pembentukan budaya korporat.

### **5. Norma**

Para pegawai jangan mengkritik bos didepan publik. Mengapa? Jawabannya adalah norma. Norma berperan menuntun perilaku yang seharusnya dari para anggota organisasi di dalam situasi tertentu. Hal ini menggambarkan peraturan yang tidak tertulis tentang perilaku. Norma yang diformalkan ditulis di dalam SOP atau peraturan agar diikuti oleh para pegawai. Sejauh ini mayoritas norma di dalam organisasi adalah informal. Norma yang sesuai dapat menjadi sangat kuat di dalam organisasi sehingga meningkatkan produktivitas.

### **6. Artefak.**

Ini merupakan wujud kongrit seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur, dan aspek fisik dari organisasi.

Disamping itu terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepercayaan terhadap organisasi, Setiap individu bergantung pada latar belakang, budaya, dan sistem sosial ketika menentukan apakah akan mempercayai sesuatu. Hal ini menunjukkan bagaimanakah membentuk kepercayaan berdasarkan pada hal yang kecil yang berperan untuk menentukan kepercayaan yang lebih besar. (Stephenson, 2004). Dalam pengertian tersebut dijelaskan bahwa setiap individu memiliki

Teguh  
Suripto

22



ketergantungan terhadap latar belakang, budaya, dan aturan sosial dalam memutuskan kepercayaannya.

## 7. Atribut Budaya Organisasi

Profil Atribut budaya adakalanya disebut dengan dimensi isi (*Content Dimention*) menunjukkan aspek dari suatu budaya organisasi yang seharusnya dipakai sebagai isyarat skenario dalam rangka membantu para individu mengakui nilai budaya organisasinya (Chatab, 2007). Dalam penelitian ini atribut budaya organisasi terdiri dari karakter organisasi, kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, pengelolaan karyawan dan kriteria sukses. Penjabaran untuk masing - masing atribut adalah sebagai berikut :

### a. Karateristik Organisasi

Perusahaan sebagai sebuah organisasi memiliki beberapa karakter yang mendasari perilakunya. Karakter ini dikaitkan dengan budaya organisasi yang diwujudkan (Chatab,2007). Pengertian lain mengatakan karakter organisasi adalah bercampurnya dari aspek - aspek yang berbeda di dalam fungsi organisasi dan perpaduan aspek - aspek yang mengikat organisasi secara bersama - sama. (Som, 2002) aspek yang berbeda tersebut adalah visi, misi, tujuan, nilai, dan kepemimpinan. (Som, 2002). Selanjutnya karakter organisasi ini akan memiliki ukuran yaitu baik atau buruk, seperti diungkapkan sebagai berikut : pada akhirnya ukuran dari hubungan timbal balik adalah karakter (baik atau buruk) yang ditunjukkan oleh setiap individu.(Barndt, 2000).

### b. Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan termasuk sebagian dari istilah pada *Organizational behavior* yang memiliki arti kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan (Robbins, 2007). Sedangkan menurut R.D Agarwal dalam M Pabundu Tika (2006) Kepemimpinan adalah sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Selanjutnya Kotter dalam M. Pabundu Tika (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi yang kompleks melaksanakan fungsi konstruktif atau perubahan adaptif melalui tiga subproses yang dapat digambarkan sebagai berikut :

#### 1) Menetapkan Arah

Yakni mengembangkan suatu visi masa depan, sepanjang itu melakukan strategi untuk melahirkan perubahan - perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut.

#### 2) Mengarahkan Orang - Orang

Mengkomunikasikan cara untuk bekerja sama yang dibutuhkan sehingga dapat menciptakan kesatuan pengertian tentang visi dan dilaksanakan untuk pencapaiannya.

#### 3) Memotivasi dan memberi inspirasi.

Menjaga orang - orang agar bergerak ke arah yang benar. Selain itu menurut kartini kartono (1998) fungsi dari kepemimpinan adalah

#### 1. Memprakarsai struktur organisasi

2. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
3. Merumuskan tujuan institusional, dan menentukan sarana serta cara - cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Menengahi pertentangan dan konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
5. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Selanjutnya dalam *traits* teori mengidentifikasi enam hal penting dalam kepemimpinan yang efektif. Yaitu

1. *Need for achievement* (Kebutuhan berprestasi)
  2. *Intelligence* (Kecerdasan)
  3. *Decisiveness* (Kemampuan mengambil keputusan)
  4. *Self Confidence* (Percaya diri)
  5. *Initiative* (Inisiatif)
  6. *Supervisory ability*
- (Curtis, 2007)

Fungsi - fungsi kepemimpinan tersebut diatas akan membentuk budaya organisasi yang menjadi karakter setiap organisasi atau perusahaan.

### c. Komitmen Organisasi

Sebuah organisasi membutuhkan perekat atau pengikat diantara anggotanya agar mereka mampu membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena itu setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan komitmen diantara individu pelaku dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini diungkapkan oleh (Karst, 1990) tingkat kepaduan (*degree of cohesiveness*) dalam kelompok merupakan gejala yang kompleks yang disebabkan oleh kombinasi daya tarik (atau daya tolak) *netto* terhadap masing - masing anggota. Banyak faktor yang bekerja pada masing - masing individu, baik yang menarik atau yang menolaknya. Beberapa anggota mungkin mengalami daya tersebut, sejauh menyangkut aktivitas kelompoknya. Mungkin mereka tidak memerlukan persetujuan anggotanya, mereka mungkin berinteraksi secara acuh tak acuh saja dan hanya jika benar - benar perlu. Situasi demikian tidak akan mungkin menghasilkan perasaan. Jelaslah bahwa dalam setiap kelompok terdapat tingkatan daya tarik bagi masing - masing anggotanya. Sebagian lebih kuat menganut nilai kelompoknya daripada yang lain. Begitu pula, komposisi dari masing - masing sikap itu akan sangat berbeda - beda. Sebagian kelompok akan sangat terpadu dan terintegrasi, sedangkan yang lainnya tersebar (*diffuse*). Dimensi kedua komitmen terhadap sasaran organisasi adalah mengenai arah usaha. Konsep yang mirip dengan kepaduan ini, dapat dipandang sebagai fenomena yang kompleks, dalam arti ia merupakan komposisi kecenderungan individu untuk meresapkan sasaran organisasi. Selain itu komitmen organisasi juga diartikan sebagai kondisi psikologi setiap individu yang mengikat organisasi, termasuk didalamnya kesungguhan dalam pekerjaan, loyalitas, dan nilai keyakinan dari organisasi. (Mei, 2010)

Teguh  
Suripto



#### d. Pengelolaan Karyawan

Pengelolaan karyawan atau sering disebut Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Hani Handoko (1998) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Manajemen SDM ini menjadi penting peranannya karena manajemen SDM memiliki peran yang lebih luas dan mengakui bahwa penggunaan yang efektif dari tenaga kerja sebagai fungsi manajemen pokok dari seluruh organisasi, sama pentingnya dengan produksi, pemasaran, dan keuangan. Manajemen SDM menekankan bahwa pegawai adalah sumber daya organisasi yang terpenting. (Kast, Rosenzweig, 1990). Sedangkan aktivitas yang berkaitan dengan MSDM menurut Faustino Cardoso Gomes (2000) mencakup : 1) Rancangan Organisasi, 2) Staffing, 3) Sistem Reward, tunjangan - tunjangan dan pematuhan, 4) Manajemen Performansi, 5) Pengembangan pekerja dan Organisasi, dan 6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para Manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

#### e. Kriteria Sukses

Kriteria sukses diperlukan oleh perusahaan, sebagai alat untuk mendukung pengambilan keputusan *Decision Support System* (DSS). Kriteria sukses dapat diartikan sebagai hasil dari penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. (Smith, 2003) Ukuran dari kriteria sukses ini adalah baik atau buruk. Kriteria sukses dapat diukur melalui Pengembangan SDM, Pengembangan Produk, Kompetisi, dan Efisiensi (Chatab, 2007). Dengan Kriteria sukses yang semakin baik perusahaan akan mengalami pertumbuhan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

#### f. Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan (*trust*) berasal dari bahasa Jerman yang berarti nyaman dan berawal dari *assessment* terhadap kemampuan atau karakter orang lain. (Jati, 2011). Dengan demikian kepercayaan ini akan muncul jika seseorang merasa nyaman. Disamping kenyamanan *trust* (kepercayaan) juga merupakan suatu komponen dari hubungan yang baik, dalam ilmu psikologi *trust* adalah sebagian identitas dimensi dalam hubungan antar manusia (Paine, 2003). Dalam perusahaan hubungan ini dapat terjadi antara manager dengan manager atau antara manager dengan karyawan. Seorang karyawan akan memberikan kepercayaan kepada pimpinannya atau manager, karena mereka percaya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu ekspresi keterbukaan dalam berbagi ide dan pengalaman. Untuk mencapai suasana itu diperlukan kemampuan untuk mendengarkan ide, dan perasaan serta lainnya. Tanpa kepercayaan dan respek yang baik, hubungan ini tidak akan terwujud. (Curtis, 2007).

Perkembangan selanjutnya kepercayaan menjadi sebuah media penting untuk merekatkan karyawan kepada organisasi atau perusahaannya.

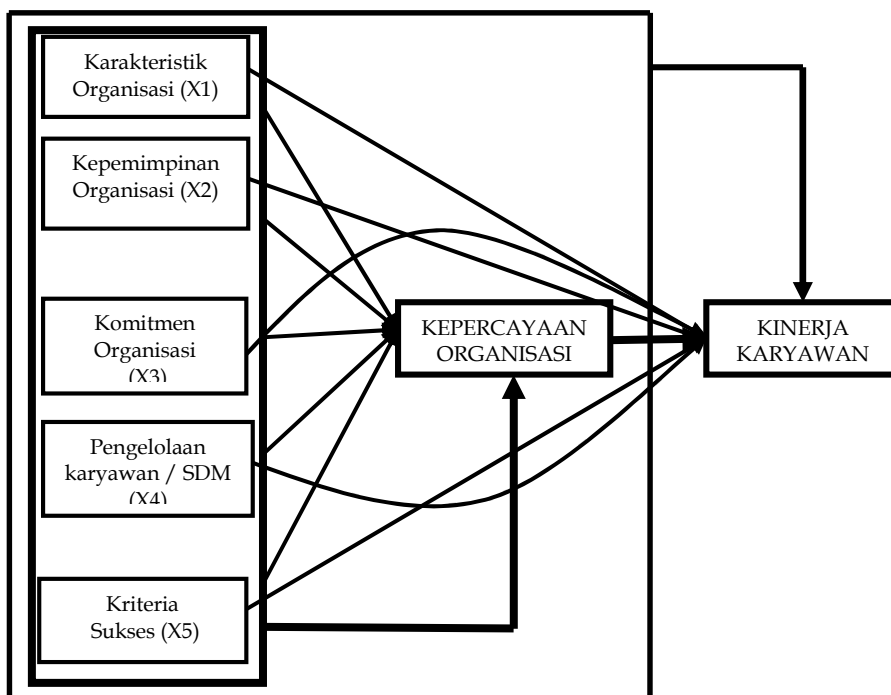
### g. Kinerja Karyawan

Perusahaan memerlukan kemampuan karyawan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan karyawan ini menjadi landasan untuk melakukan evaluasi bagi perusahaan. Menurut Desler dalam Nurchasanah (2008) kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan. Selain itu menurut Stolovich dalam Rivai (2005) menyampaikan Kinerja adalah merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja karyawan menjadi sangat penting, karena kinerja menjadi suatu ukuran keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Karena itu diperlukan bentuk penilaian kinerja, yaitu suatu pengertian yang fleksibel untuk para penyelia, dan semua yang mereka atur, menjalankan fungsi sebagai mitra, tetapi tetap di dalam kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama – sama dengan baik. (Rivai, 2005) .

### h. Kerangka Pikir

Dari masing – masing atribut budaya organisasi yang telah dijelaskan diatas, dapat diteliti bagaimanakah pengaruhnya terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan. Dari penjelasan tinjauan pustaka dan landasan teori dapat disusun kerangka pikir seperti gambar 1.

**Gambar.1.**  
**Kerangka Pikir**



Sumber : Data diolah

Dengan dasar kerangka berpikir seperti tersebut di atas, hipotesa penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif secara parsial antara karakter Organisasi, Kepemimpinan Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengelolaan

Teguh  
Suripto

- karyawan / SDM, dan Kriteria Sukses terhadap Kepercayaan organisasi.
2. Ada pengaruh yang positif secara parsial antara karakter Organisasi, Kepemimpinan Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengelolaan karyawan / SDM, dan Kriteria Sukses terhadap Kinerja Karyawan.
  3. Ada pengaruh yang positif secara bersama sama antara karakter Organisasi, Kepemimpinan Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengelolaan karyawan / SDM, dan Kriteria Sukses terhadap Kepercayaan organisasi.
  4. Ada pengaruh yang positif secara bersama sama antara karakter Organisasi, Kepemimpinan Organisasi, Komitmen Organisasi, Pengelolaan karyawan / SDM, dan Kriteria Sukses terhadap Kinerja Karyawan.

### C. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini populasi merupakan seluruh bagian yang ada di hotel Inna Garuda yang terbagi dalam beberapa bagian departemen yaitu : *Front Office, Accounting, Man Power, Housekeeping, Food and Beverage, Marketing, Engineering, Executive Office*. Semua bagian yang menjadi populasi terdiri dari 262 orang, Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Cluster Simple Random Sampling Proporsional*. Mengingat besarnya populasi dan keterbatasan waktu dan biaya maka ketentuan pengambilan sampel menggunakan prosentase sebesar 40%. Dimungkinkan pengambilan sampel dengan menggunakan prosentase, misalnya 25 %, 40%, 50%. (Suharsimi, 2007)

Dengan perincian sampel akan tersaji dalam bentuk tabel yang memuat tentang jenis *cluster*, jumlah populasi untuk setiap *cluster*, dan jumlah sampel untuk setiap *cluster*. Perincian Populasi dan sampel dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel .1**  
**Populasi dan Sampel**

NO	DEPARTEMEN	POPULASI	SAMPEL
1	Front Office	30	12
2	Housekeeping	56	22
3	Food and Beverage	70	28
4	Accounting	35	14
5	Marketing	13	5
6	Engineering	35	14
7	Manpower	7	3
8	Executive Office	16	6
	<b>T o t a l</b>	<b>262</b>	<b>104</b>

Sumber : Data Primer

### Alat pengumpulan data

Pengumpulan data diperoleh dengan cara membagikan angket yang berisi daftar pertanyaan kepada seluruh responden untuk ditanggapi dengan memberikan jawaban sesuai dengan yang telah ditentukan. Daftar pertanyaan dalam angket dipergunakan untuk mengungkap pengaruh

Pengaruh  
Atribut

atribut organisasi terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan. Penilaian setiap butir pertanyaan akan menggunakan skala likert dengan rentang penilaian 1 - 5. Untuk pengukuran kinerja karyawan akan dilakukan oleh pimpinan karyawan tersebut

#### D. Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan angket kepada responden sebanyak 104 lembar, akan tetapi pengembalian angket hanya sebesar 91 lembar, dengan perincian sebagai berikut :

**Tabel .2.**  
**Rincian Pengembalian Sampel**

NO	DEPARTEMEN	SAMPEL	PENGEMBALIAN KUISIONER	PERSEN
1	Front Office	12	12	100 %
2	Housekeeping	22	15	68 %
3	Food and Beverage	28	22	78,5 %
4	Accounting	14	14	100 %
5	Marketing	5	5	100 %
6	Engineering	14	14	100 %
7	Manpower	3	3	100 %
8	Executive Office	6	6	100 %
	<b>T o t a l</b>	<b>104</b>	<b>91</b>	

Sumber : Data diolah

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, maka akan dilakukan analisa dengan menggunakan regresi, dengan tahapan analisisnya adalah sebagai berikut :

#### Pengujian Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas akan mengukur apakah kita benar - benar mengukur apa yang sedang kita ukur. (Nazir Moh, 1988). Dengan demikian validitas akan menilai seberapa jauh kuisisioner itu merupakan alat ukur yang sebenarnya. Hasil pengujian ini dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel. 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

NO	VARIABEL	Corrected Item - Total Correlation
1	Karakteristik Organisasi	0,334
2	Kepemimpinan Organisasi	0,275
3	Komitmen Organisasi	0,624
4	Pengelolaan Karyawan	0,481
5	Kriteria Sukses	0,487
6	Kepercayaan Organisasi	0,699
7	Kinerja Karyawan	0,481

Sumber : Data diolah

Teguh  
Suripto

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan nilai  $\alpha$  sebesar 0,05, maka semua variabel adalah valid, dikarenakan semua nilai *Corrected Item - Total Correlation*, lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu semua item pertanyaan valid.

**b. Uji Reliabilitas**

Sedangkan dalam uji reliabilitas dapat disampaikan, Uji ini akan mengukur seberapa besar ketepatan pertanyaan dalam kuisioner, sehingga akan diperoleh data yang akurat dalam penelitian tersebut. Oleh karena itu reliabilitas dapat diartikan ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat ukur. (Nazir Moh, 1988). Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS, dapat diketahui bahwa kuisioner dalam penelitian ini reliable, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar **0,745**, yang berarti nilai *Cronbach's Alpha* > **0,6** data dianggap reliabel. Dengan demikian pertanyaan dalam kuisioner memiliki ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran yang baik.

**c. Analisa Regresi**

Untuk membuktikan hipotesa, penelitian ini akan menggunakan regresi, dengan program SPSS, regresi akan dilakukan sebanyak dua kali, yang pertama analisa regresi dengan variabel dependen kepercayaan organisasi, dan yang kedua dengan variabel dependen kinerja karyawan. Analisa regresi akan diawali dengan :

**d. Analisa Regresi Tahap Pertama**

Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 15, diperoleh hasil, nilai determinasi atau  $R^2$  sebesar 61,2 % hal ini memberikan arti bahwa kepercayaan organisasi dijelaskan oleh variabel independen sebesar 61,2 %, sedangkan 38,8 % dijelaskan oleh variabel yang lain. Analisa ini digunakan untuk mengetahui seberapa baik garis regresi (variabel independen) menjelaskan perilaku variabel dependen. (Widarjono, 2010). Seangkan uji F digunakan untuk melihat, apakah variabel independen secara bersama - sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil, bahwa koefisien F adalah sebesar 26,764 dengan tingkat signifikansinya 0,00. Dengan alfa sebesar 0,05 diperoleh hasil bahwa  $H_0$  diterima, dengan demikian secara bersama - sama atau simultan variabel independen : Kriteria organisasi, Kepemimpinan organisasi, Komitmen organisasi, Pengelolaan karyawan, dan Kriteria sukses, mempengaruhi variabel dependen yaitu Kepercayaan Organisasi. Selain secara simultan atau bersama - sama, penelitian ini juga akan menguji variabel secara parsial, dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil regresi yang distandarisasi dan pengujian sebagai berikut :

**Tabel. 4**  
**Uji - t Regresi Tahap Pertama**

No	Variabel	Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	X <sub>1</sub>	- 0,008	0,915	Tidak Signifikan
2	X <sub>2</sub>	0,007	0,927	Tidak Signifikan
3	X <sub>3</sub>	0,546	0,000	Signifikan

Pengaruh  
Atribut

4	X <sub>4</sub>	0,195	0,011	Signifikan
5	X <sub>5</sub>	0,237	0,003	Signifikan

Sumber : data diolah

Dari tabel tersebut dengan alpha  $\alpha$  95 % diperoleh nilai 0,05, diketahui bahwa :

- X<sub>1</sub> memiliki hubungan yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Karakter organisasi tidak berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.
- X<sub>2</sub> memiliki hubungan yang Tidak signifikan, berarti bahwa variabel Kepemimpinan organisasi Tidak berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.
- X<sub>3</sub> memiliki hubungan yang signifikan, berarti bahwa variabel Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.
- X<sub>4</sub> memiliki hubungan yang signifikan, berarti bahwa variabel Pengelolaan Karyawan berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.
- X<sub>5</sub> memiliki hubungan yang signifikan, berarti bahwa variabel Kriteria sukses berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.

#### e. Analisa Regresi Tahap Kedua

Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 15, diperoleh hasil, nilai determinasi atau R<sup>2</sup> sebesar 39,3 % hal ini memberikan arti bahwa kepercayaan organisasi dijelaskan oleh variabel independen sebesar 39,3 %, sedangkan 60,7 % dijelaskan oleh variabel yang lain. Analisa ini digunakan untuk mengetahui seberapa baik garis regresi (variabel independen) menjelaskan perilaku variabel dependen. (Widarjono, 2010). Seangkan uji F digunakan untuk melihat, apakah variabel independen secara bersama - sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil, bahwa koefisien F adalah sebesar 9,0006 dengan tingkat signifikansinya 0,00. Dengan alfa sebesar 0,05 diperoleh hasil bahwa Ho diterima, dengan demikian secara bersama - sama atau simultan variabel independen : Kriteria organisasi, Kepemimpinan organisasi, Komitmen organisasi, Pengelolaan karyawan, dan Kriteria sukses, dan Kepercayaan Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Selain secara simultan atau bersama - sama, penelitian ini juga akan menguji variabel secara parsial, dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil regresi yang distandarasi dan pengujian sebagai berikut :

**Tabel. 5.**  
**Uji - t Regresi Tahap Kedua**

No	Variabel	Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	X <sub>1</sub>	0,181	0,048	Tidak Signifikan
2	X <sub>2</sub>	0,104	0,251	Tidak Signifikan
3	X <sub>3</sub>	0,413	0,001	Signifikan
4	X <sub>4</sub>	0,101	0,308	Tidak Signifikan
5	X <sub>5</sub>	0,018	0,864	Tidak Signifikan
6	Y <sub>1</sub>	0,701	0,000	Signifikan

Sumber : data diolah SPSS

Teguh  
Suripto

30



Dari tabel tersebut, dengan alpha  $\alpha$  95 % diperoleh hasil 0,05 diketahui bahwa :

- X<sub>1</sub> memiliki hubungan yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Karakter organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- X<sub>2</sub> memiliki hubungan yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Kepemimpinan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- X<sub>3</sub> memiliki hubungan yang signifikan, berarti bahwa variabel Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- X<sub>4</sub> memiliki hubungan yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Pengelolaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- X<sub>5</sub> memiliki hubungan yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Kriteria sukses tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Y<sub>1</sub> memiliki hubungan yang signifikan, berarti bahwa variabel kepercayaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### E. Pembahasan

Kepercayaan organisasi ternyata mampu dijelaskan oleh karakter organisasi, kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, pengelolaan karyawan, dan kriteria sukses, dengan prosentase sebesar 61,2 %. Oleh karena itu kepercayaan organisasi di Inna Garuda Hotel dapat diwujudkan oleh adanya karakter organisasi, kepemimpinan, komitmen, pengelolaan karyawan dan kriteria sukses yang baik. Sedangkan Kinerja karyawan hanya mampu dijelaskan oleh variabel independen sama seperti tersebut diatas sebesar 39,3 %, lemahnya korelasi ini menunjukkan bahwa keenam variabel independen tersebut di Inna Garuda Hotel tidak terlalu kuat berhubungan dengan variabel kinerja karyawan. Ada faktor lain yang lebih kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya secara simultan atau bersama - sama ternyata variabel karakter organisasi, kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, pengelolaan karyawan, dan kriteria sukses mampu mempengaruhi kepercayaan organisasi, oleh karena itu secara bersama - sama variabel - variabel bebas tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi, sedangkan secara simultan Karakter organisasi, Kepemimpinan organisasi, Komitmen organisasi, Pengelolaan karyawan, Kriteria sukses, dan Kepercayaan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa atribut budaya organisasi di Inna Garuda Hotel, apabila dilaksanakan secara simultan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan, oleh karena itu budaya organisasi sebagai satu kesatuan atribut lebih mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan.

Dari hasil uji secara parsial, kelima variabel independen sebagai atribut budaya organisasi, tidak semuanya mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi, hanya komitmen organisasi, pengelolaan karyawan, dan kriteria sukses yang berpengaruh

signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Oleh karena itu secara parsial, di Inna Garuda Hotel hanya komitmen organisasi, pengelolaan karyawan, dan Kriteria sukses yang mampu mempengaruhi kepercayaan organisasi, atau dengan kata lain, kepercayaan organisasi akan muncul dengan sangat baik apabila manajemen Inna Garuda Hotel mampu membangun komitmen organisasi, pengelolaan karyawan, dan kriteria sukses di lingkungan karyawan. Sedangkan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat adalah komitmen organisasi dengan demikian perusahaan harus mampu membuat komitmen perusahaan terhadap karyawan, agar kepercayaan organisasi menjadi lebih baik. Selanjutnya kepercayaan organisasi tidak dipengaruhi oleh karakter organisasi, dan kepemimpinan organisasi, hal ini mencerminkan bahwa Inna Garuda Hotel sebagai sebuah BUMN memiliki garis birokrasi yang terpusat, segala sesuatu ditentukan oleh pusat, termasuk pembentukan karakter organisasi, dan kepemimpinan, sehingga karyawan tidak memiliki keterlibatan langsung dalam proses tersebut. Sehingga wajar apabila kepercayaan organisasi dibangun tidak berdasar pada kedua variabel bebas tersebut.

Selanjutnya pada pengujian yang lain, secara parsial kelima atribut budaya organisasi tersebut, hanya atribut komitmen organisasi yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan melalui kepercayaan organisasi, oleh karena itu komitmen organisasi sebagai atribut budaya organisasi harus dibangun dengan baik di lingkungan Inna Garuda Hotel, agar menghasilkan kepercayaan organisasi yang baik dan akhirnya mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan

Selain itu kepercayaan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, hal ini berarti bahwa kepercayaan organisasi yang baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin baik kepercayaan organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Dari analisa jalur diketahui bahwa efek tidak langsung menjelaskan bahwa atribut budaya organisasi yang memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan adalah Komitmen organisasi, dengan jalur, Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Kepercayaan organisasi, sedang atribut budaya organisasi lainnya hanya memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap Kepercayaan organisasi, hanyalah Komitmen organisasi, Pengelolaan karyawan, dan Kriteria sukses. Dengan demikian Kepercayaan organisasi dapat diperbaiki hanya melalui Komitmen organisasi, Pengelolaan karyawan, dan Kriteria sukses. Selanjutnya peningkatan Komitmen organisasi akan mengakibatkan kepercayaan organisasi semakin baik dan pada akhirnya kinerja karyawan meningkat. Oleh karena itu peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan oleh Inna Garuda Hotel salah satunya melalui peningkatan komitmen organisasi.

Teguh  
Suripto

## F. Penutup

### 1. Kesimpulan

Setelah dilakukan analisa data, maka kesimpulan dalam penelitian ini dapat kami sampaikan sebagai berikut :

- a. Dari diskripsi variabel yang telah dilakukan, diketahui bahwa variabel karakteristik organisasi memiliki rata-rata kategori nilai diskripsi yang tinggi, kepemimpinan organisasi memiliki rata-rata kategori nilai diskripsi sedang dan tinggi, komitmen organisasi memiliki rata - rata kategori nilai diskripsi tinggi, pengelolaan karyawan rata-rata kategori nilai diskripsi tinggi, sedangkan kriteria sukses rata-rata kategori nilai diskripsi memiliki rata-rata kategori nilai diskripsi sedang dan tinggi, diskripsi pada variabel-variabel bebas ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki kekuatan yang cukup tinggi untuk mempengaruhi kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan, namun demikian nilai skor tersebut belum memberikan nilai standar yang diharapkan oleh pimpinan Inna Hotel Garuda, karena pimpinan bersama manajemen menghendaki performa yang sangat tinggi terhadap variabel-variabel bebas tersebut, sehingga dapat menghasilkan tingkat kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan yang sangat tinggi.
- b. Secara inferensial diketahui, efek langsung dan tidak langsung sebagai berikut secara parsial diketahui bahwa ada dua variabel independen yang memiliki pengaruh langsung terhadap kepercayaan organisasi dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi dan pengelolaan karyawan. Sedangkan efek tidak langsung hanya terdapat satu variabel bebas yaitu komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepercayaan organisasi. Untuk efek secara total atau serentak diketahui bahwa semua variabel bebas secara serentak mampu mempengaruhi kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan.

### 2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan dalam penelitian ini, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Dengan hasil kesimpulan tersebut PT. Inna Garuda Hotel dapat melakukan perbaikan budaya organisasi agar menjadi lebih baik, karena budaya organisasi secara keseluruhan memberikan pengaruh terhadap kepercayaan organisasi, dan kinerja karyawan. Budaya organisasi ini dapat dibangun melalui langkah - langkah nyata, misalnya dengan membuat forum *family gathering*, pengajian bersama, liburan bersama, dan outbound. Forum ini akan lebih mempererat kebersamaan dan mempermudah memperbaiki budaya organisasi perusahaan.
- b. Selain itu PT. Inna Garuda Hotel perlu memperbaiki Komitmen Organisasi, pengelolaan karyawan, dan Kriteria sukses, dengan cara memperhatikan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan, memenuhi janji yang telah disampaikan oleh perusahaan kepada karyawan, mewujudkan tujuan - tujuan perusahaan, membuat peraturan yang jelas dan terbuka, serta melibatkan karyawan dalam mengembangkan dan mewujudkan visi perusahaan. Cara - cara ini akan memperbaiki komitmen organisasi terhadap karyawan,

Pengaruh  
Atribut

pengelolaan karyawan, dan kriteria sukses, hal ini perlu dilakukan karena dua variabel tersebut memberikan pengaruh yang kuat terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan.

Teguh  
Suripto

34

## DAFTAR PUSTAKA

- Barndt Luann, LCDR, USCG, (2000), "Developing Character and Aligning Personal Personal Values With Organizational Values In The United States Coast Guard ", A Thesis Presented To The Faculty of U.S. Army Command And General Staff College, Fort Leavenwort Kansas
- Chasanah Nur, (2008), "Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk. Regional Jateng dan DIY)", *Tesis S2*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Chatab Nevizond, (2007), "Diagnostic Management, PT Serambi Ilmu Semesta", Jakarta
- Curtis, Maning, (2007), *The Art of Leadership*, Mc Graw Hill, USA
- Doerr Smith Loerell, Manev M Ivan, Rizova Polly, (2003), " The Meaning Of Success : Network Position Construction Of Project Outcomes In an R & D Lab, Paper Conditionally Accepted For Publication", *Journal Of Engineering and Tecnology Management*
- Faustino Cardoso Gomes, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Flippo B. Edwin, (1988), *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta
- Fralinger Barbara, Olson Valerie, (2007), "Organizational Culture at The University Level : A Study Using the OCAI Instrument ", *Journal off College Teaching & Learning*, Volume 4, Number 11
- Greenberg Jerald, (2003), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, USA
- Handoko Hani, (1988), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Handoko Hani,(1999), *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno, (2008) "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, Vol. 10 No. 2
- Jati Patria Sutopo, (2011), *Konsep dasar tentang Organizational Trust*, [www.scribd.com](http://www.scribd.com),
- Jeffrey K. Liker, (2007), *David P. Meier, Toyota Talent*, Mc Graw Hill, USA
- Kartono Kartini, (1998), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kast E Fremont, Rosenzweig E James, (1990), *Organisasi dan Manajemen*,Edisi keempat, Bumi Aksara, Jakarta
- Mei Tze Maks, (2010), "Organizational Culture, Conflict Management And Organizational Commitment In Hong Kong Construction Industry", *The University Of Hong Kong*
- Nazir Moh, (1988), *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Pengaruh  
Atribut

35

- Paine Delahaye Katie, (2003), *Guidelines For Measuring Trust in Organizations*, Published by The Institute for Public Relations
- Rivai Veithzal, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rivai Veithzal, Mohd. Basri Fawzi Ahmad, (2005), *Performance Appraisal*, Raja Grafindo, Jakarta
- Robbins P. Stephen, (1996), *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, New jersey, USA
- Santosa Singgih, (2002), *SPSS Vesi 10 : Mengolah data statistik secara proporsional*, Elex Media Komputido, Jakarta
- Snell Bohlander, (2004), *Managing Human Resources*, Thomson South Western, USA
- Som Ashok, (2002), "Building Sustainable Organization Restructuring : Role of Organizational Character In France and India, Research Paper", *Ecole Superieure des Sciences Economiques et Comerciales (ESSEC)*
- Stephenson Max, Ebrahim Alnoor Chair, (2004), "Trust, Sosial Capital, and Organizational Effectiveness", Major Paper Submitted of the faculty of the virginia Polytecnic Institute and State University, Blacksburg VA
- Sumodiningrat Gunawan, (1995), *Ekonometrika*, BPFE, Yogyakarta
- Tika Pabundu, (2006), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara
- Widarjono Agus, (2010), *Analisis Statistika Multivariat Terapan*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Zeffane Rachid, Al Zarooni Mohammed Ameen Hana, (2008), "The Influence of Empowerment, Commitment, Job Satisfaction And Trust On Perceived Manager's Performance", *Int. Journal Business Excellence*, Vol. 1..Nos. 1 / 2

Teguh  
Suripto