

SKRIPSI

**MODEL PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT. PETROGAS PRIMA SERVICES MAGELANG**



DISUSUN OLEH:

RAHAYU SURYANINGTYAS

NPM 15.0501.0037

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2019**

SKRIPSI

**MODEL PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT. PETROGAS PRIMA SERVICES MAGELANG**

**Disusun Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik (S.T)
Program Studi Teknik Industri Jenjang Strata (S-1) Fakultas Teknik
Universitas Muhammadiyah Magelang**



DISUSUN OLEH:

RAHAYU SURYANINGTYAS

NPM 15.0501.0037

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019**

HALAMAN PENEGASAN

Tugas Akhir/Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Rahayu Suryaningtyas

NPM : 15.0501.0037

Magelang, 1 April 2019



Rahayu Suryaningtyas
15.0501.0037

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahayu Suryaningtyas

NPM : 15.0501.0037

Program Studi : Teknik Industri

Universitas : Universitas Muhammadiyah Magelang

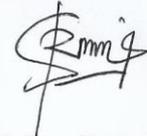
Judul : **MODEL PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT PETROGAS PRIMA SERVICES MAGELANG**

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul di atas adalah benar-benar asli dari jerih payah mahasiswa dan belum pernah diseminarkan sebelumnya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan diharapkan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, 1 April 2019

Mahasiswa,



Rahayu Suryaningtyas

NPM. 15.0501.0037

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**MODEL PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
DI PT. PETROGAS PRIMA SERVICES MAGELANG**

Disusun Oleh :

RAHAYU SURYANINGTYAS

NPM. 15.0501.0037

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada Tanggal 16 Agustus 2019

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing I

Pembimbing II

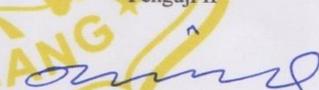

Ir. Eko Muh Widodo., MT
NIDN. 0013096501


Muhammad Imron Rosyidi, ST., M.Si
NIDN. 0626127201

Penguji I

Penguji II


Yun Arifatul Fatimah, MT., Ph.D
NIDN. 1006067403


Tuessi Ari Purnomo, ST., M. Tech
NIDN. 0626037302

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik
Tanggal, 16 Agustus 2019

Dekan


Yun Arifatul Fatimah, MT., Ph.D
NIK. 987408139

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : RAHAYU SURYANINGTYAS
NPM : 19.0501.0037
Fakultas/ Jurusan : TEKNIK / TEKNIK INDUSTRI
E-mail address : rahayutyasmun@gmail.com

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UM Magelang, Hak Bebas *Royalty Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)* atas karya ilmiah

LKP/ KP TA/ SKRIPSI TESIS Artikel Jurnal *)
yang berjudul :

MODEL PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN DI PT. PERTOGAS PRIMA SERVICES MAGELANG

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas *Royalty Non-Eksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right)* ini Perpustakaan UMMagelang berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/ mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

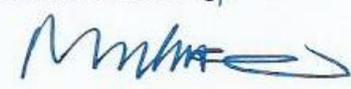
Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UMMagelang, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya.

Dibuat di : MAGELANG
Pada tanggal : 20 AGUSTUS 2019

Penulis,


RAHAYU SURYANINGTYAS
nama terang dan tanda tangan

Mengetahui,
Dosen Pembimbing,

Ir. EKO MUHI WIDODO., MT
nama terang dan tanda tangan

*) : pilih salah Satu

KATA PENGANTAR

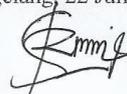
Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan karunia, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penyusunan skripsi ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Teknik Universitas Muhammadiyah Magelang dapat diselesaikan.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, diucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan doa dan bantuan dukungan material dan moral.
2. Yun Arifatul Fatimah, MT., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Affan Rifa'I, ST., MT, selaku Kepala Prodi Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Ir. Eko Muh Widodo, MT, selaku dosen pembimbing utama yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penyusunan skripsi ini.
5. Muhammad Imron Rosyidi, ST., M.Si, selaku dosen pembimbing kedua yang ikut serta memberikan pengarahan dalam menyusun skripsi ini.
6. Teman-teman seperjuangan yang selalu mengingatkan untuk selalu semangat pantang menyerah.

Akhir kata semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan semoga tugas skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Magelang, 22 Juli 2019



Rahayu Suryaningtyas

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRAK	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Batasan Masalah.....	3
E. Manfaat Penelitian	4
BAB II.....	5
TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Penelitian yang Relevan.....	5
B. Budaya Organisasi	7
C. Kinerja.....	20
D. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan	25
E. Populasi Dan Sampel	28
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	28
G. Analisis Regresi.....	30
H. <i>Analitycal Hierarchy Process (AHP)</i>	30
BAB III	38
METODELOGI PENELITIAN	38
A. Studi Pendahuluan.....	39
B. Studi Pustaka.....	39

C. Studi Lapangan.....	39
D. Perumusan Masalah	39
E. Tujuan Penelitian	40
F. Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	40
G.Populasi dan Sampel.....	40
H.Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	40
I. Uji Regresi Linear Sederhana	40
J. Analisis AHP.....	41
K.Strategi Perbaikan.....	42
L. Hasil dan Pembahasan.....	43
BAB IV	44
A. Pengumpulan Data	44
B. Uji Validitas dan Reliabilitas	44
C. Analisis Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	46
D. <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) Terhadap Kinerja Karyawan	47
D. Strategi Perbaikan Kinerja Karyawan.....	47
BAB V	60
PENUTUP.....	60
DAFTAR PUSTAKA	62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Model Perilaku Organisasi.....	15
Tabel 2.2. Matriks Perbandingan Berpasangan.....	32
Tabel 2.3. Skala Penilaian Perbandingan.....	33
Tabel 2.4. <i>Random Consistency Index</i> (RI)	35
Tabel 3.1 Penentuan Kriteria.....	41
Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas.....	44
Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas	46
Tabel 4.3. Hasil Perhitungan Regresi Linear Sederhana	46
Tabel 4.4. Penentuan Kriteria	47
Tabel 4.5. Matrik Perbandingan Kriteria	48
Tabel 4.6. Matrik Perbandingan Subkriteria Kualitas.....	49
Tabel 4.7. Matrik Perbandingan Subkriteria Kuantitas.....	49
Tabel 4.8. Matrik Perbandingan Subkriteria Ketepatan Waktu	49
Tabel 4.9. Hasil Sintesis Prioritas Kriteria.....	50
Tabel 4.10. Hasil Sintesis Prioritas Subkriteria Kualitas	50
Tabel 4.11. Hasil Sintesis Prioritas Subkriteria Kuantitas	51
Tabel 4.12. Hasil Sintesis Prioritas Subkriteria Ketepatan Waktu.....	52
Tabel 4.13. Data Leakage Test Tahun 2018	56
Tabel 4.14. Usulan Strategi.....	57
Tabel 4.15. Data Tabung Datang dan Kirim Tahun 2018.....	57
Tabel 4.16. Usulan Strategi.....	58
Tabel 4.17. Data Pengukuran Kerja	58
Tabel 4.18. Usulan Strategi.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Fungsi Budaya Organisasi.....	11
Gambar 2.2. Terbentuknya Budaya Organisasi	12
Gambar 2.3. Indikator Kinerja	21
Gambar 2.4. Ilustrasi Garis Regresi Linear.....	30
Gambar 2.5. Model AHP	32
Gambar 3.1. <i>Flowchart</i> Penelitian	39
Gambar 3.2. Struktur Hierarki Pemilihan Kinerja	41
Gambar 4.1. Struktur Hierarki Pemilihan Kinerja	48

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Data Responden
- Lampiran 2. Kuesioner Penelitian Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
- Lampiran 3. Kuesioner Penelitian terhadap Kinerja karyawan
- Lampiran 4. Data Kuesioner Budaya Organisasi
- Lampiran 5. Data Kuesioner Kinerja Karyawan
- Lampiran 6. Perhitungan Data Konsistensi
- Lampiran 7. Perhitungan Data Keterlibatan
- Lampiran 8. Perhitungan Data Misi
- Lampiran 9. Perhitungan Data Budaya Adaptasi
- Lampiran 10. Perhitungan Data Kualiatas
- Lampiran 11. Perhitungan Data Kuantitas
- Lampiran 12. Perhitungan Data Ketepatan Waktu
- Lampiran 13. Perhitungan Uji Regresi
- Lampiran 14. Perhitungan AHP Kriteria Kinerja
- Lampiran 15. Perhitungan AHP Subkriteria Kualitas
- Lampiran 16. Perhitungan AHP Subkriteria Kuantitas
- Lampiran 17. Perhitungan AHP Subkriteria Ketepatan Waktu

ABSTRAK

MODEL PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. PETROGAS PRIMA SERVICES MAGELANG

Oleh : Rahayu Suryaningtyas

Pembimbing : 1. Ir. Eko Muh Widodo, MT

2. Muhammad Imron Rosyidi, ST., M.Si

Organisasi merupakan suatu wadah bagi orang-orang untuk berkumpul dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Ada beberapa permasalahan yang ada di PT Petrogas Prima Services yaitu adanya ketidaksesuaian dari segi kualitas produk, kuantitas produk dan ketepatan waktu dalam produktivas tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui indikator yang paling dominan dari kinerja karyawan dan untuk mengetahui strategi perbaikan dari indikator kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah analisis regresi dan *Analitycal Hierarchy Process*. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dari perhitungan yang diperoleh nilai *R square* 0,594 atau 59,4%. Dengan uji *Analitycal Hierarchy Process* terhadap kinerja karyawan dengan tiga kriteria dan sembilan sub kriteria maka hasil uji *Analitycal Hierarchy Process* kriteria indikator yang paling dominan adalah kualitas dengan nilai pembobotan 0,413 sedangkan dari subkriteria kualitas nilai pembobotan 0,532, subkriteria kuantitas nilai pembobotan 0,397 dan subkriteria dengan nilai pembobotan 0,373. Usulan strategi diadakannya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan di PT Petrogas Prima Services Magelang.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Regresi, *Analitycal Hierarchy Process*.

ABSTRACT

**MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE
DEVELOPMENT TO IMPROVE EMPLOYEE
PERFORMANCE IN PT. PETROGAS PRIMA SERVICES
MAGELANG**

By : Rahayu Suryaningtyas
Supervisor : 1. Ir. Eko Muh Widodo, MT
2. Muhammad Imron Rosyidi, ST., M.Si

The organization is a place for people to gather and work together to achieve common goals. There are several problems that exist in PT Petrogas Prima Services, namely there is a mismatch in terms of product quality, product quantity and timeliness in these productivity. The purpose of this study was to determine the relationship of organizational culture to employee performance, to find out the most dominant indicators of employee performance and to find out the strategies of the performance indicators. The method used is regression analysis and Analytical Hierarchy Process. The results of hypothesis testing have proven that there is a relationship between organizational culture and employee performance, from calculations obtained by R square value of 0.594 or 59.4%. With the Analytical Hierarchy Process test on employee performance with three criteria and nine sub-criteria, the results of the Analytical Hierarchy Process criterion of the most dominant indicator are quality with a weighting value of 0.413 while from the quality criteria weighting value is 0.532, the quantity criteria weighting value is 0.397 and sub criteria with weighting values 0.373. The proposed strategy for training to improve employee skills in PT Petrogas Prima Services Magelang.

Keywords: *Organizational Culture, Employee Performance, Regression, Analytical Hierarchy Process.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu wadah bagi orang-orang untuk berkumpul dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Khairizah, Noor, & Suprpto, 2015). Sejak berdirinya suatu perusahaan baik itu sadar ataupun tidak, seorang pemimpin pasti meletakkan suatu dasar budaya organisasi yang digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan kerjanya (Tintami, Pradhanawati, & Susanto, 2012). Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai (Maramis, 2013).

PT Petrogas Prima Service merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perbaikan, pemeliharaan dan perawatan tabung LPG 3 kg yang bekerja sama dengan PT Pertamina. Dalam perbaikan tabung LPG terdapat tiga proses pengerjaan diantaranya *Repair*, *Retest*, dan *Repaint*. Permasalahan yang ada di PT Petrogas Prima Services dilihat dari segi produktivitas dalam pengerjaan tabung masih terdapat beberapa produk yang termasuk kategori *reject*, dimana dapat diukur dengan kualitas masing-masing proses pengerjaan untuk *Shotblasting*, *Painting* dan *Leakage Test*.

Dari segi kualitas produk, perusahaan menetapkan standar ketidaksesuaian sebesar 16% dari setiap 5000 tabung yang diperbaiki. Menurut data 2017, ketidaksesuaian dari masing-masing proses untuk *Shotblasting* 2,113%, *Painting* 2,887% dan *Leakage Test* 49,825%, sedangkan data 2018 ketidaksesuaian dari masing-masing proses yaitu *Shotblasting* 2,135%, *Painting* 2,857% dan *Leakage Test* 45,26%. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa hasil yang melebihi ketidaksesuaian adalah *Leakage Test*. Sehingga dari permasalahan tersebut hubungan antara kualitas dengan Perbaikan kinerja yaitu apabila kualitas hasil produksi masih mengalami tingkat ketidaksesuaian yang melebihi

standart perusahaan dapat dikatakan kinerja tersebut tidak baik. Dari segi kuantitas produk perusahaan memiliki capaian kapasitas produk. Menurut data 2017, tabung yang diterima sebanyak 1.458.872 unit, tabung yang dikirim 1.454.092 unit, sedangkan data 2018 tabung yang diterima 1.342.160 unit, tabung yang dikirim 1.340.247 unit. Sehingga dari permasalahan tersebut antara target dan capaian di tahun 2017 selisih sebesar 4.780 unit, sedangkan di tahun 2018 selisih 1.913 unit. Sehingga dari permasalahan tersebut hubungan antara kuantitas dengan kinerja yaitu, dimana hasil selisih dikarenakan adanya kesalahan pada kinerja di dalam produktivitas.

Pada pengerjaan *shotblasting* memiliki kemampuan pengerjaan sebanyak 84 unit dengan standart waktu 10 menit. Line 1 mampu memproduksi 504 unit per jam atau 3528 per hari, sedangkan line 2 mampu memproduksi 462 unit per jam atau 3234 per hari. *Painting* memiliki kemampuan pengerjaan sebanyak 93 unit dengan standart waktu 10 menit. Line 1 mampu memproduksi 558 unit per jam atau 3906 per hari, sedangkan line 2 mampu memproduksi 684 unit per jam atau 4788 per hari. *Leakage test* memiliki kemampuan pengerjaan sebanyak 68 dengan standart waktu 5 menit. Line 1 mampu memproduksi 816 unit per jam atau 5712 per hari, sedangkan line 2 mampu memproduksi 960 unit per jam atau 6720 per hari. Sehingga hasil pengerjaan satu tahun line 1 pada *shotblasting* sebanyak 1.058.400, *painting* sebanyak 1.171.800, dan *leakage test* sebanyak 1.713.600. Dan line 2 pada *shotblasting* sebanyak 970.200, *painting* sebanyak 1.436.400, *leakage test* sebanyak 2.016.000. Sehingga data di atas menunjukkan bahwa bagian *shotblasting* line 1 lebih unggul dari line 2 dengan selisih 88.200 unit, bagian *painting* line 2 lebih unggul dari line 1 dengan selisih 264.600 dan bagian *leakage test* line 2 lebih unggul dari line 1 dengan selisih 302.400 unit. Oleh karena itu dalam segi ketepatan waktu antara line 1 dengan line 2, maka yang lebih unggul atau lebih baik dalam pengerjaan yang memenuhi standart yaitu line 2. Ketepatan waktu menjadi hal yang penting dalam produktivitas. Dengan begitu jika dilihat dari segi kinerja hubungan antara

ketepatan waktu dengan kinerja akan baik bila pengerjaan dapat diselesaikan dengan ukuran standart yang telah ditetapkan.

Berdasarkan dari permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang paling dominan melalui skripsi yang berjudul “Model Pengembangan Budaya Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Petrogas Prima Service”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana hubungan budaya organisasiterhadap kinerja karyawan di PT Petrogas Prima Services Magelang?
2. Indikator kinerja karyawan apakah yang paling dominan di PT Petrogas Prima Services Magelang?
3. Bagaimana strategi perbaikan kinerja karyawan di PT Petrogas Prima Services Magelang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat diperoleh tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Petrogas prima Services.
2. Untuk mengetahui indikator yang paling dominan dari kinerja karyawan di PT Petrogas Prima Services.
3. Untuk mengetahui strategi perbaikan kinerja karyawan di PT Petrogas Prima Services Magealang.

D. Batasan Masalah

Batasan masalah pada pembuatan laporan ini adalah:

1. Obyek yang akan diteliti dalam laporan ini adalah karyawan di PTPetrogas Prima Services Magelang.
2. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan jumlah karyawan berdasarkan uji kecukupan data.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan, Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Mahasiswa

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku perkuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi Universitas Muhammadiyah Magelang

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian yang Relevan

1. Rizki Wahyuni dan Hepyitisa Renaldo Nababan (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kinerja karyawan. Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 180 orang. Metode yang digunakan adalah metode explanatory survey. Kemudian dianalisis dengan statistik Structural Equation Modelling (SEM). Hasil SEM menunjukkan bahwa dari pengolahanyang telah dilakukan pada model maka didapatkan hasil di mana, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan(Nababan & Wahyuniardi, 2018).
2. Ernawati (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor PT.Telkom Di Samarinda”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor PT. Telkom di Samarinda. Subyek penelitian ini adalah seluruh pegawai di kantor PT. Telkom di Samarinda yang berjumlah 65 responden. Metode yang digunakan adalah metode statistik. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada kantor PT. Telkom di Samarinda.

Hal ini dapat dilihat dari nilai regresi linier berganda 0,776 dengan nilai korelasi (R) sebesar 0,636 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan nilai dari koefisien determinasi sebesar 40,5% yang artinya budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 40,5% terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Telkom di Samarinda, sisanya sebesar 59,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini (Ernawati, 2018).

3. Meiliza Elisabeth Lumenta¹, dkk (2019) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Manado”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Manado. Subyek penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Manado yang berjumlah 70 orang. Metode yang digunakan adalah metode statistik. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Manado. Guna lebih berusaha meningkatkan peran manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dalam mengelola yang lebih baik, maka gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja perlu ditingkatkan secara berkesinambungan sehingga kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Manado lebih meningkat di masa yang akan datang (Lumenta, Sepang, & Tawas, 2019).

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, metode yang digunakan antara lain yaitu metode explanatory survey, kuantitatif dan deskriptif kuantitatif. Sedangkan variabel penelitian yang digunakan antara lain yaitu kepemimpinan transformasional,

budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Adapun obyek penelitiannya sama yaitu karyawan pada perusahaan tersebut. Untuk batasan masalah hanya sampai pada (1) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (3) pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian akan diusulkan sebuah model perkembangan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

B. Budaya Organisasi

Organisasi adalah sistem sosial. Apabila kita ingin bekerja dalam organisasi atau meneglolanya, kita perlu memahami cara kerjanya. Organisasi mengkombinasikan ilmu dan orang, teknologi dan kemanusiaan. Teknologi sendiri cukup sulit, tetapi apabila anda menambah unsur orang, anda akan memperoleh sistem sosial yang sangat rumit yang hampir tidak dapat dipahami. Akan tetapi, masyarakat harus memahami organisasi dan memanfaatkannya dengan baik karena organisasi diperlukan untuk mencapai kemaslahatan peradaban. Organisasi diperlukan untuk menciptakan perdamaian dunia, sistem sekolah yang berhasil dan tujuan lain yang ingin dicapai manusia. Kelangsungan hidup masyarakat modern bergantung pada organisasi.

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta di terapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja pada pegawai dan manager perusahaan.

Beberapa budaya organisasi menurut para ahli sebagai berikut (Sukoco & Dewi, 2018):

- a) Menurut Kinicki & Kreitner (2009:36) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi bersama yang diyakini oleh sekelompok orang dan menentukan cara berpresepsi, berpikir

dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Definisi ini menekankan tiga karakteristik penting dalam budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi diteruskan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi tingkah laku dalam bekerja. Terakhir, budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda.

- b) Definisi budaya organisaisi lain menurut Schein (2009:27), yaitu: “Pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk ditimbang kebenarannya. Oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan kaitannya dengan masalah – masalah yang ada.”
- c) Definisi budaya organisaisi lain menurut Schein (2009:27), yaitu: “Pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk ditimbang kebenarannya. Oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan kaitannya dengan masalah – masalah yang ada.”
- d) Sutrisno (2010:2) juga mengemukakan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (values), keyakinan - keyakinan (beliefs), asumsi - asumsi (assumptions), atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai - nilai atau norma - norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi

(karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah - masalah organisasi (perusahaan).

- e) Menurut (Rondeau dan Wagar, 2000) bahwa budaya organisasi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: (Sari & Witjaksono, 2013).

(1) Konsistensi

Perilaku didasarkan pada nilai inti organisasi. Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan pandangan. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi. Organisasi yang memiliki karyawan berkomitmen tinggi memiliki metode yang berbeda dalam menjalankan bisnis dan penerapan aturan dan melakukan promosi. Konsistensi menjadi sumber yang sangat kuat dalam mempengaruhi stabilitas dan integrasi internal.

(2) Keterlibatan

Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi. Orang - orang pada semua level merasa bahwa mereka terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan (involvement) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, voluntary, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis.

(3) Misi

Organisasi yang sukses biasanya memiliki tujuan dan arah yang jelas. Misi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Di samping itu, misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

(4) Budaya Adaptasi

Organisasi yang baik mampu beradaptasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Selain itu, organisasi juga harus berani mengambil resiko dan menciptakan perubahan. Di sisi lain, organisasi harus mampu beradaptasi dengan keinginan maupun sinyal dari konsumen. Hal ini akan meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi yang kuat umumnya merasakan Perbaikan penjualan dan market share.

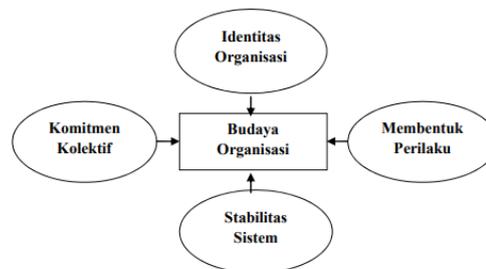
2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut (Yusuf, 2017):

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dalam pengertian lain, hal ini budaya organisasi juga mempunyai fungsi yang sejalan dengan yang telah dijelaskan, antara lain yaitu: Pertama, memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; Kedua, memudahkan komitmen kolektif; Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan Keempat, membentuk perilaku dengan manajer merasakan keberadaannya. Keempat fungsi tersebut dapat diperjelas pada skema berikut ini. . (Didin Kurniadin dan Imam Machali, 2012: 247).



Sumber: Didin Kurniadin (2012)

Gambar 2.1. Fungsi Budaya Organisasi

3. Tipe Budaya Organisasi

Neo dan Mondy membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, antara lain(Yusuf, 2017):

- a) Open and participative culture

Open and participative culture ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang penuh suportif dan penuh perhatian,

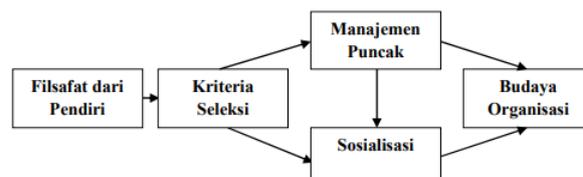
penyelesaian secara kelompok, adanya otonomi pekerja, sharing informasi dan pencapaian tujuan yang output-nya tinggi.

b) Closed and autocratic culture

Closed and autocratic culture ditandai oleh pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin yang otokrasi dan kuat.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada hakekatnya budaya organisasi adalah sebuah pergerakan kelompok, oleh sebab itu terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari dukungan kelompok yang terbentuk dalam waktu yang cukup lama. Dalam pembentukan organisasi juga tidak terlepas dari seorang leader atau tokoh (top manager) yang secara ketat menerapkan visi, misi dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya, sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku. Seperti yang dikutip Ara Hidayah dan Imam Machali (2012: 99), pembentukan budaya menurut Stephen P. Robbins digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Ara Hidayah (2012)

Gambar 2.2. Terbentuknya Budaya Organisasi

Dari gambar di atas, menjelaskan bahwa dalam proses pembentukan budaya organisasi telah melalui tahap-tahap yaitu pendiri pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Dengan demikian, dari hasil

seleksi tersebut akan dimunculkan kepermukaan yang nantinya menjadi karakteristik budaya organisasi.

5. Strategi Pengembangan Budaya Organisasi

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan strategi dan pengembangan organisasi (Yusuf, 2017):

- a) Pengamatan Eksternal yaitu dengan memperhatikan kesempatan dan ancaman di segala aspek, baik ekonomi, politik, teknologi, budaya dan lainnya yang semua variable itu akan membentuk karakter organisasi. Metode ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Wayne E. Rosing, wakil Direktur pengembangan Sun Microsystems, Inc “Tidak ada satupun yang memotivasi Sun kecuali ketakutan akan apa yang dilakukan oleh pesaing”.
- b) Pengamatan Internal terdiri dari evaluasi SDM dan struktur organisasi, dengan tujuan mengukur kesiapan SDM (inputs) strategi sekarang (process), kinerja (outputs) dan potensi dalam yang akan membentuk kedinamisan organisasi. Dalam internal terdapat dua variable yang penting, yaitu, Struktur dan Budaya. Struktur berkenaan dengan mekanisme, prosedural organisasi. Budaya adalah yang berkenaan dengan pola keyakinan dan pemikiran, aspirasi dan nilai-nilai yang diharapkan oleh semua anggota organisasi.
- c) Perumusan Organisasi adalah pengembangan planning jangka panjang, dari manajemen yang efektif dari kesempatan dan ancaman yang disinergiskan dengan kondisi internal.
- d) Perumusan Organisasi adalah pengembangan planning jangka panjang, dari manajemen yang efektif dari kesempatan dan ancaman yang disinergiskan dengan kondisi internal

- e) Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan, dengan merumuskan apa dan kapan yang akan diselesaikan dengan mengukur sasaran.
- f) Strategi merupakan konsep perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat mencapai misi dan tujuan.
- g) Kebijakan adalah pedoman luas yang menghubungkan strategi dan implementasi. Kebijakan ini bersifat general yang nantinya akan diikuti dan disepesifikan dan diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh divisi-divisi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.
- h) Implementasi Strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.
- i) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- j) Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh SDM untuk mengelola organisasi.
- k) Prosedur sering juga disebut dengan standar operating procedures, yaitu langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan dengan rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.
- l) Evaluasi dan Pengendalian adalah proses yang melalui aktivitas-aktivitas dan hasil kerja dimonitor dan kinerja nyata dengan kinerja/program yang diinginkan.

6. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas

dalam perilaku orang-orang disemua jenis organisasi, seperti bisnis, pemerintahan, sekolah dan organisasi jasa. Apapun organisasi itu ada kebutuhan untuk memahami perilaku organisasi. Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Apabila orang-orang bergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, diperlukan jenis struktur tertentu(Davis & Newstrom, 1985).

7. Model Perilaku Organisasi

Organisasi berbeda dalam kualitas perilaku organisasi yang dikembangkannya. Perbedaan ini secara substansial disebabkan oleh model perilaku organisasi yang tidak serupa yang mendominasi pemikiran manajemen dalam setiap organisasi. Model yang dianut seorang manajer biasanya diawali dengan asumsi tertentu tentang orang-orang dan menimbulkan penafsiran tertentu tentang berbagai peristiwa. Oleh karena itu, teori yang mendasari adalah pedoman yang tidak disadari tetapi berpengaruh bagi perilaku manajerial. Yang berarti bahwa model yang mendasari yang berlaku dalam manajemen organisasi (khususnya pejabat eksekutif kepala perusahaan) menentukan iklim dalam perusahaan yang bersangkutan. Sehingga model perilaku organisasi sangat penting. Berikut empat model perilaku organisasi(Davis & Newstrom, 1985):

Tabel 2.1 Model Perilaku Organisasi

	Autokratis	Kustodinal	Suportif	Kolegial
Dasar model	Kekuasaan	Sumbar daya ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan
Orientasi manajemen	Wewenang	Uang	Dukungan	Kerja Tim
Orientasi pegawai	Kepatuhan	Rasa aman dan maslahat	Prestasi kerja	Tanggung jawab
Dampak psikologi bagi pegawai	Bergantung pada bos	Bergantung pada organisai	Keikutsertaan	Disiplin diri
Kebutuhan pegawai yang terpenuhi	Nafkah hidup	Rasa aman	Status dan pengakuan	Perwujudan diri
Hasil presentasi	Minimum	Kerjasama pasif	Penyadaran	Antusiasme moderat

Sumber: Buku Perilaku Organisasi (Davis & Newstrom, 1985)

a) Model Autokratis

Model autokratis sangat berakar dalam sejarah, dan tentunya model ini kemudian menjadi model revolusi industri yang berlaku luas. Seperti yang terlihat dalam tabel 2.1, model ini bergantung pada *kekuasaan*. Dalam lingkungan yang autokratis orientasi manajemen adalah *wewenang* formal yang resmi. Wewenang ini didelegasikan berdasarkan hak memerintah orang-orang tertentu. Dalam kondisi autokratis orientasi pegawai adalah *kepantuhan* kepada bos, bukan kepada manajer. Dampak psikologisnya bagi para pegawai adalah *keberuntungan* kepada atasan, yang kekuasaannya untuk mengangkat, menghentikan dan memerintah pegawai merupakan hal yang hampir mutlak. Bos membayar gaji *minimum*. Pegawai berprestasi minimum adakalanya dengan perasaan berat karena mereka harus memenuhi *kebutuhan pokok* bagi mereka sendiri dan keluarganya. Sebagian pegawai berprestasi lebih tinggi karena dorongan prestasi dari dalam, karena secara pribadi mereka menyukai bos, karena bos adalah pemimpin yang berbakat, atau karena berbagai faktor lainnya tetapi sebagian besar pegawai berprestasi minimum.

Model autokratis merupakan cara yang berguna untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi model ini tidak gagal sama sekali. Gambaran model autokratis yang baru saja disajikan adalah model yang ekstrem, tetapi sesungguhnya model tersebut mewujud dalam bayangan kelabu dari yang agak kalem hingga yang rada cerah. Model ini berhasil membangun sistem jalan kereta api yang besar, mengoperasikan pabrik baja raksasa dan menghasilkan peradaban industri yang dinamis yang berkembang di Amerika Serikat. Model ini memang membuahkan hasil, tetapi hasilnya biasanya sedang-sedang saja. *Kelemahan*

yang utama adalah besarnya kerugian terhadap sumber daya manusia.

b) Model Kustodial

Seperti yang terlihat dalam tabel 2.1, pendekatan kustodial yang berhasil bergantung pada *sumber daya ekonomi*. Apabila organisasi tidak memiliki kekayaan untuk menyediakan dana pensiun dan membayar tunjangan lainnya, ia tidak dapat menerapkan pendekatan kustodial. Orientasi manajemen dalam pendekatan ini adalah *uang* untuk membayar upah dan tunjangan. Karena kebutuhan fisik para pegawai telah cukup terpenuhi, maka beralih ke kebutuhan *rasa aman* sebagai kekuatan memotivasi. Pendekatan kustodial mengakibatkan *keberuntungan pegawai terhadap organisasi*. Ketimbang bergantung pada bos mereka untuk memperoleh nafkah mingguan, para pegawai sekarang bergantung pada organisasi untuk memperoleh jaminan dan kesejahteraan. Para pegawai yang bekerja dalam lingkungan kustodial secara psikologis semakin asyik dengan imbalan dan maslahat ekonomi yang mereka peroleh. Hasil dari perlakuan itu, para vpegawai terbina dengan baik, merasa gembira dan puas, tetapi tidak sangat termotivasi sehingga mereka hanya *bekerja sama secara pasif*. Akibatnya mereka tidak berusaha berproduksi lebih keras dibandingkan apabila bagi mereka diterapkan pendekatan autokratis.

Model kutodial diuraikan dalam bentuk yang ekstrem untuk menunjukkan penekanannya pada imbalan material, rasa aman dan keberuntungan organisasi. Dalam praktek yang sebenarnya, model ini memiliki berbagai bayang-bayang kelabu dari kelam hingga cerah. Maslahatnya yang utama model ini menimbulkan rasa aman dan kepuasan bagi para karyawan, tetapi model ini juga mengandung kelemahan

substansial. Kelemahan yang paling menonjol adalah bahwa semua pegawai umumnya tidak memproduksi sesuai dengan kemampuan mereka, mereka juga tidak termotivasi untuk berkembang mencapai kemampuan yang lebih besar yang dapat mereka lakukan. Meskipun para pegawai bahagia, sebagian besar mereka benar-benar merasa tidak terpenuhi atau temotivasi. Dalam kadar tertentu model kustodial memang diperlakukan untuk menjamin rasa aman, dengand emikina model ini merupakan landasan untuk bergerak selangkah lebih maju.

c) Model Suportif

Model suportif bergantung pada *kepemimpinan* ketimbang pada kekuasaan atau uang. Melalui kepemimpinan, para manajer berusaha menciptakan iklim untuk membantu pegawai agar dapat tumbuh dan mencapai hal-hal yang dapat mereka lakukan bagi kepentingan organisasi. Mereka mau memikul tanggung jawab, menumbuhkan dorongan untuk memberikan kontribusi dan meningkatkan diri sendiri apabila pemimpin memberikan kesempatan. Oleh karena itu, orientasi manajemen mendukung *prestasi kerja* pegawai, ketimbang hanya mendukung pegawai melalui bayaran tunjangan seperti halnya dalam pendekatan kustodinal. Karena pemimpin mendukung pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, dampak psikologisnya adalah timbulnya perasaan *keikutsertaan* dan keterlibatan tugas dalam organisasi mereka sendiri. Mereka jauh lebih termotivasi dibandingkan dengan para pegawai dalam model sebelumnya karena kebutuhan akan status dan pengakuan dapat terpenuhi dengan baik. Dengan demikian, mereka memiliki *kesadaran* untuk bekerja.

Perilaku yang suportif bukanlah jenis perilaku yang mensyaratkan adanya uang. Sebaliknya, perilaku itu

merupakan bagian dari gaya hidup pemimpin di tempat kerja, yang tercermin dalam cara mereka berhubungan dengan orang lain. Model suportif cenderung lebih efektif dalam negara-negara berkembang dengan teknologi yang canggih karena model ini dapat memenuhi berbagai kebutuhan pegawai. Model ini mungkin kurang dapat diterapkan dalam negara-negara yang kurang berkembang karena kebutuhan para pegawai di negara itu dan kondisi sosialnya berbeda.

d) Model Kolegial

Seperti tabel 2.1, model kolegial bergantung pada upaya manajer menimbulkan perasaan *kemitraan (partnership)* dengan para pegawai. Orientasi manajemen adalah *kerja tim*. Pemimpin adalah pendamping yang membentuk tim yang lebih baik. Dampak psikologis dari pendekatan kolegial bagi para pegawai adalah *disiplin diri*. Karena merasa bertanggung jawab, para pegawai menertibkan diri mereka sendiri untuk berprestasi dalam tim seperti yang dilakukan para pemain sepak bola yang berusaha memenuhi standar pelatihan dan aturan permainan. Dalam lingkungan seperti ini para pegawai biasanya merasakan adanya pemenuhan, kontribusi yang berharga dan *perwujudandiri (self actualization)* dalam kadar tertentu, meskipun kadarnya mungkin sedang-sedang saja dalam situasi tertentu. Perwujudan diri ini akan menimbulkan antusiasme secukupnya untuk berprestasi.

Model kolegial sangat berguna dalam laboratorium penelitian dan lingkungan kerja yang serupa dan secara berangsur-angsur juga bermanfaat bagi situasi kerja lainnya. Model kolegial kurang bermanfaat dalam lini perakitan, karena lingkungan kerja yang kaku menyukarkan pengembangan di tempat itu. Model kolegial cenderung

menimbulkan hasil yang meningkat dalam situasi yang tepat.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

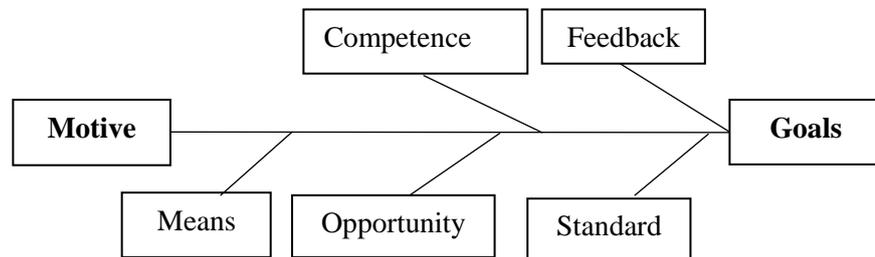
Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998: 15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007).

2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau performance indicator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (performance measures), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuatitifikasikan dan mengusahakannya data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa motif untuk mencapai tujuan,

kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motiv menjadi indikator utama dari kinerja.



Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Management of Organizational Behavior, 1996: 386

Gambar 2.3. Indikator Kinerja

Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar dan umpan balik. Kaitan antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson dengan penjelasan seperti berikut(Wibowo, 2007).

a) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan

suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c) Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terikat. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi kinerja dan sebagai hasil dapat dilakukan perbaikan.

d) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari

sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

f) Motiv

Motiv merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

g) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihamvatan dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson berpendapat penilaian kinerja (*performance appraisal-PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif tepat dan di dokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi

penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan menurut Dharma (1991:46), mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut (Usmany, Hamid, & Utami, 2016):

a) Kuantitas

Berkaitan dengan mutu produk yang dihasilkan perusahaan. Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerja-kerja organisasi.

b) Kualitas

Berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Penilaian seorang karyawan adalah dengan melihat kualitas kerja yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

c) Ketepatan waktu

Berkaitan dengan sesuai tidaknya karyawan melakukan pekerjaan dengan waktu yang telah direncanakan. Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Jadi, pada prinsipnya, pengukuran kinerja seseorang dapat dilihat secara kualitas kerjanya, kuantitas atau sebanyak apa ia bisa menghasilkan sesuatu dalam waktu tertentu, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya, pemanfaatan sumber daya yang ia miliki, kemandiriannya baik secara individu ataupun secara kerja tim, komitmennya terhadap organisasi, serta tanggung jawabnya terhadap apa yang telah ia kerjakan.

D. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Moelyono Djokosantoso, adanya ketertarikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi Teirnay bahwa semakin baik kinerja organisasi atau kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual ddiukung dengan sumberdaya yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individual yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau karyawan yang baik pula(Muris, 2018).

Budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang dianut oleh setiap anggota organisasi. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya mempengaruhi produktifitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri dan perilaku etis.

Kineja karyawan yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja yang baik akan membuat organisasi berkembang dan maju, sedangkan kinerja karyawan yang buruk akan membuat organisasi mengalami penurunan dalam segala kegiatan atau operasional organisasi terganggu dan organisasi tidak bisa berjalan sesuai ketentuan organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi yang penerapannya baik akan membuat kinerja karyawan sebuah organisasi meningkat, sedangkan penerapan atau budya organisasinya buruk maka membuat organisasi tidak bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dengan baik atau maksimal.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi dalam budaya organisasi, akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi sehingga karyawan tersebut mampu beradaptasi sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan dan akan menghasilkan kinerja-kinerja karyawan yang baik. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, menurut penelitian terdahulu:

1. Dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo (Haqq, 2016). Budaya organisasi yang sudah ditetapkan oleh PT. Rahmat Jaya Perkasa tentunya dilaksanakan dengan baik oleh pegawai sesuai dengan petunjuk dan arahan yang diberikan oleh perusahaan. Upaya perusahaan dalam meningkatkan sumber daya manusia dilakukan dengan adanya evaluasi secara berkala dan pembelajaran ke pusat perusahaan bagi pegawai baru agar sesuai dengan standart perusahaan. Budaya organisasi yang berada dalam perusahaan terdiri dari lima nilai, profesional, integritas, inovasi, teamwork dan orientasi pelanggan. Budaya profesional dalam perusahaan PT. Rahmat Jaya Perkasa memiliki rata-rata yang tinggi menurut tanggapan responden yaitu 4,29 sehingga dapat disimpulkan pelaksanaan budaya ini terlaksana dengan baik. Budaya integritas dalam perusahaan PT. Rahmat Jaya Perkasa memiliki rata-rata tanggapan responden yang tinggi yaitu 4,24 hal ini menunjukkan bahwa budaya telah terlaksana dengan baik dari berbagai divisi. Budaya inovasi dalam perusahaan PT. Rahmat Jaya Perkasa memiliki rata-rata tanggapan responden yang tinggi yaitu 4,29 hal ini menunjukkan bahwa budaya telah terlaksana dengan baik. Budaya teamwork memiliki rata-rata tanggapan responden yang tinggi yaitu 4,19 hal ini menunjukkan bahwa budaya telah terlaksana dengan baik dari berbagai divisi. Budaya orientasi

pelanggan memiliki rata-rata tanggapan responden yang tinggi yaitu 3,98 hal ini menunjukkan bahwa budaya telah terlaksana dengan baik.

Dengan adanya penerapan budaya organisasi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa, para karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari dapat memberikan pengaruh dalam Perbaikan kinerja para karyawan, dengan dibuktikan ketika perusahaan melakukan pengarahan dan rapat evaluasi dalam rangka meningkatkan profesional dan integritas karyawan, dan memicu inovasi-inovasi terbaru serta membangun jaringan teamwork guna mendukung tercapainya tujuan bersama.

2. Dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator(Sagita, Susilo, & WS, 2018).

Hasil uji path koefisien jalur ($\beta = 0,542$) menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya penerapan budaya organisasi yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian penerapan budaya organisasi di Auto2000 dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu, hipotesis kedua yang dirumuskan juga diterima.

3. Dengan judul Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kelurahan Malalayang I Manado(Antou, 2013).

Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi Variabel X2 sebesar 0,444 dengan nilai signifikansi $0,021 < 0,05$ artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai, artinya apabila budaya organisasi meningkat, maka kinerja Pegawai akan meningkat. kerjasama antar departemen terjalin dengan baik, para pegawai bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya, kehidupan pribadi Pegawai adalah urusan sendiri-sendiri, setiap Pegawai diijinkan untuk menggunakan metode

kerjanya sendiri, dan kami merasa bangga dan dihargai di lingkungan kerja.

E. Populasi Dan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane dalam Riduwan(2011:44) yaitu sebagai berikut(Dzulkifli, 2013):

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} \dots\dots\dots (1)$$

Dinama:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

d² = Presisi yang ditetapkan

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen atau item-item dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item kuesioner yang tidak valid berarti tidak dapat mengukur apa yang ingin diukur sehingga hasil yang dapat tidak dapat dipercaya, sehingga item yang tidak valid harus dibuang atau diperbaiki. Pengertian validitas menurut para ahli(Priyatno, 2016):

a. Anastasi & Urbia (1998) Validitas yaitu mengenai apa dan seberapa baik suatu alat tes dapat mengukur, sedangkan realibilitas merujuk pada konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama ketika diuji berulang kali dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda, atau dengan seperangkat butir-butir ekuivalen yang berbeda, atau dibawa kondisi pengujian yang berbeda.

b. Neuman (2007) Validitas menunjukkan keadaan yang sebenarnya dan mengacu pada kesesuaian anatara konstruk, atau cara seorang peneliti mengkonseptualisasi ide dalam definisi konseptual dan suatu ukuran. Hal ini mengacu pada seberapa baik ide tentang realitas “sesuai” dengan realitas aktual. Dalam istilah sederhana, validitas membahas pertanyaan mengenai seberapa baik realitas

sosial yang diukur melalui penelitian sesuai dengan konstruk yang peneliti gunakan untuk memahaminya.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$ dengan alpha 0,05. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada output uji reliabilitas pada bagian corrected item total correlation. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- 1) Jika r hitung positif serta r hitung $>$ r tabel maka butir atau variable tersebut valid.
- 2) Jika r hitung tidak positif dan r hitung $<$ r tabel maka butir atau variable tersebut tidak valid, (Ghozali, 2011: 53).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur apakah hasilnya tetap konsisten atau tidak jika pengukuran diulang. Instrumen kuesioner yang tidak reliabel maka tidak konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya. Uji reliabilitas yang banyak digunakan pada penelitian yaitu menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Berikut pengertian uji reliabilitas menurut para ahli (Priyatno, 2016):

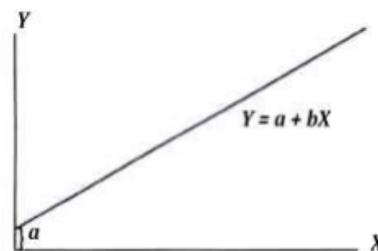
- a. Azwar (2011) Reliabilitas berasal dari kata reliability yang berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran memiliki kepercayaan, keterandalan, kejelasan, konsistensi dan kestabilan yang dapat dipercaya. Hasil ukur dapat dipercaya apabila dalam beberapakali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.
- b. Menurut Anastasi dan Urbina (1998) Reliabilitas merujuk pada konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama ketika mereka diuji ulang dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda atau dengan sepernagkat butir-butir ekuivalen yang berbeda ataupun dibawah kondisi pengujian yang berbeda.

Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah reliable akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan program computer SPSS 19. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Ghozali, 2011: 48):

- 1) Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut reliable.
- 2) Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil dari taraf signifikansi 70% atau 0,7 maka kuesioner tersebut tidak reliable.

G. Analisis Regresi

Persamaan Regresi Linier Sederhana Persamaan regresi linier sederhana merupakan suatu model persamaan yang menggambarkan hubungan satu variabel bebas/ predictor (X) dengan satu variabel tak bebas/ response (Y), yang biasanya digambarkan dengan garis lurus, sebagai berikut (Yuliara, 2016).



Sumber: Yuliara (2016)

Gambar 2.4. Ilustrasi Garis Regresi Linear

$$Y = a + bX \dots\dots\dots (2)$$

Dimana:

Y = garis regresi/ variable response

a = konstanta (intersep), perpotongan dengan sumbu vertikal

b = konstanta regresi (slope)

X = variabel bebas/ predictor

H. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty.

Menurut Rahmayanti(2010)AHP adalah metode pengambilan keputusan yang dikembangkan untuk pemberian prioritas beberapa alternatif ketika beberapa kriteria harus dipertimbangkan, serta mengijinkan pengambil keputusan (*decision makers*) untuk menyusun masalah yang kompleks ke dalam suatu bentuk hirarki atau serangkaian level yang terintegrasi.

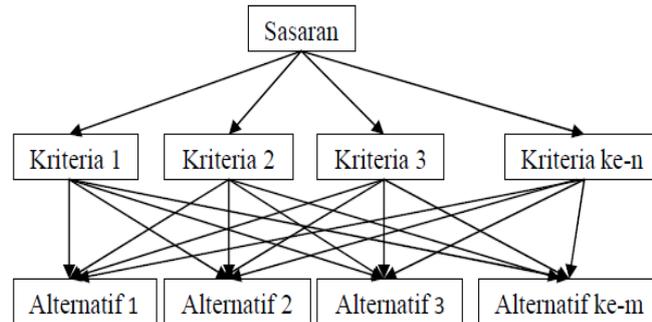
AHP banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramalan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, pengukuran performansi, optimasi, dan pemecahan konflik.

Ada tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip menyusun hirarki (*Decomposition*), prinsip menentukan prioritas (*Comparative Judgement*) dan prinsip konsistensi logis (*Logical Consistency*). Hirarki yang dimaksud adalah hirarki dari permasalahan yang akan dipecahkan untuk mempertimbangkan kriteria-kriteria atau komponen-komponen yang mendukung pencapaian tujuan(Kusumo, 2011).

Dalam menggunakan AHP, terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu terdiri dari:

1. Penyusunan struktur hirarki masalah

Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Pada tingkat tertinggi dari hirarki, dinyatakan tujuan, sasaran dari sistem yang dicari solusi masalahnya. Tingkat berikutnya merupakan penjabaran dari tujuan tersebut. Suatu hirarki dalam metode AHP merupakan penjabaran elemen yang tersusun dalam beberapa tingkat, dengan setiap tingkat mencakup beberapa elemen homogen. Sebuah elemen menjadi kriteria dan patokan bagi elemen-elemen yang berada di bawahnya.



Sumber : Warno (2013)

Gambar 2.5. Model AHP

2. Penentuan Prioritas

a. *Relative Measurement*

Langkah awal yang dilakukan dalam menetapkan prioritas elemen-elemen dalam suatu pengambilan keputusan adalah membuat perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh kriteria untuk setiap subsistem hirarki. Perbandingan antar alternatif untuk subsistem hirarki itu dapat dibuat dalam bentuk matriks $n \times n$, seperti pada tabel 2.2 dibawah ini.

Tabel 2.2. Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A ₁	A ₂	A ₃	...	A _n
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃		a _{1n}
A ₂	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃		A _{2n}
A ₃	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃		A _{3n}
...					...
A _n	A _{n1}	A _{n2}	A _{n3}	...	A _{nn}

Sumber : Rahmayanti (2010)

Nilai a_{11} adalah nilai perbandingan elemen A1 (baris) terhadap A1 (kolom) yang menyatakan hubungan :

- 1) Seberapa jauh tingkat kepentingan A1 (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan A1 (kolom), atau
- 2) Seberapa jauh dominasi A1 (baris) terhadap A1 (kolom), atau

3) Seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada A1 (baris) dibandingkan dengan A1 (kolom).

Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan pada tabel 2.3 dibawah ini.

Tabel 2.3. Skala Penilaian Perbandingan

Skala tingkat kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Sangat penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata dibandingkan dengan pasangannya
9	Mutlak sangat penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan yang tertinggi
2,4,6,8	Nilai tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan
Kebalikan		Bila aktivitas i memperoleh suatu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j , maka j memiliki nilai kebalikannya bila dibandingkan i

Sumber : Nurbismo (2010)

b. *Eigenvalue dan Eigenvector*

Setelah matriks perbandingan untuk sekelompok kriteria telah selesai dibentuk maka langkah berikutnya adalah mengukur bobot prioritas setiap kriteria tersebut dengan dasar persepsi seorang ahli yang telah dimasukkan dalam matriks tersebut. Hasil akhir perhitungan bobot prioritas tersebut merupakan suatu bilangan desimal di bawah satu dengan total prioritas untuk kriteria-kriteria dalam satu kelompok sama dengan satu. Dalam penghitungan bobot prioritas dipakai cara yang paling akurat untuk matriks perbandingan yaitu dengan operasi

matematis berdasarkan operasi matriks dan *vector* yang dikenal dengan nama *eigenvector*.

Eigenvector adalah sebuah *vector* yang apabila dikalikan sebuah matriks hasilnya adalah *vector* itu sendiri dikalikan dengan sebuah bilangan scalar atau parameter yang tidak lain adalah *eigenvalue*.

Bentuk persamaannya sebagai berikut :

$$A \cdot w = \lambda \cdot w \dots\dots\dots(3)$$

Dimana :

$w = \textit{eigenvector}$

$\lambda = \textit{eigenvalue}$

$A =$ matriks bujursangkar

Eigenvector biasa disebut sebagai *vector* karakteristiknya dari sebuah matriks bujur sangkar sedangkan *eigenvalue* merupakan akar karakteristiknya dari matriks tersebut. Metode ini dipakai sebagai alat pengukur bobot prioritas setiap matriks perbandingan dalam model AHP karena sifatnya lebih akurat dan memperhatikan semua interaksi antarkriteria dalam matriks. Kelemahan metode ini adalah sulit dikerjakan secara manual terutama apabila matriksnya terdiri dari tiga kriteria atau lebih sehingga memerlukan bantuan program komputer untuk memecahkannya.

c. Konsistensi

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri didasarkan atas *eigenvalue* maksimum. Dengan *eigenvalue* maksimum, inkonsistensi yang biasa dihasilkan matriks perbandingan dapat diminimumkan.

Rumus dari indeks konsistensi (consistency index/CI) adalah

$$CI = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1) \dots\dots\dots(4)$$

Dimana :

CI = Indeks konsistensi

$\lambda_{\text{maks}} = \textit{eigenvalue}$ maksimum

n = orde matrik

Dengan λ merupakan eigenvalue dan n ukuran matriks, eigenvalue maksimum suatu matriks tidak akan lebih kecil dari nilai n sehingga tidak mungkin ada nilai CI negatif. Makin dekat *eigenvalue* maksimum dengan besarnya matriks, makin konsisten matriks tersebut dan apabila sama besarnya maka matriks tersebut konsisten 100% atau inkonsistensi 0%.

Indeks inkonsistensi kemudian diubah ke dalam bentuk rasio inkonsistensi dengan cara membaginya dengan suatu indeks random. Indeks random menyatakan rata-rata konsistensi dari matriks perbandingan berukuran 1 sampai 10.

Tabel 2.4. *Random Consistency Index (RI)*

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber : Fatmasari (2010)

$$CR = CI/RI$$

CR = Rasio konsistensi

RI = Indeks random (*random consistency index*)

Selanjutnya konsistensi responden dalam mengisi kuesioner diukur. Pengukuran konsistensi ini dimaksudkan untuk melihat ketidakkonsistenan respon yang diberikan responden. Jika $CR < 0,1$ maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan konsisten. Jika $CR > 0,1$ maka nilai perbandingan berpasangan pada matriks kriteria yang diberikan tidak konsisten.

d. Sintesis Prioritas

Nurbismo(2010) menyebutkan Sintesis prioritas adalah Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relative melalui prosedur sintesa. Sintesis hasil penilaian merupakan tahap akhir dari AHP. Pada dasarnya, sintesis ini merupakan penjumlahan dari bobot yang diperoleh setiap pilihan pada

masing-masing kriteria setelah diberi bobot dari kriteria tersebut.

Dalam penggunaan AHP, terdapat aksioma-aksioma yang harus diperhatikan. Aksioma adalah sesuatu yang tidak dapat dibantah kebenarannya atau yang pasti terjadi. Ada empat aksioma yang harus diperhatikan para pemakai model AHP dan pelanggarannya dari setiap aksioma berakibat tidak validnya model yang dipakai (Brodjonegoro dan Utama dalam Rahmayanti 2010).

1) Aksioma *Reciprocal comparison*

Aksioma *Reciprocal comparison* adalah pengambilan keputusan harus dapat membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya itu sendiri harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala x , maka B lebih disukai A dengan skala $1/x$.

2) Aksioma *Homogeneity*

Aksioma *Homogeneity* adalah preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Apabila aksioma ini tidak dapat dipenuhi maka elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogen dan harus dibentuk suatu kelompok elemen-elemen baru.

3) Aksioma *Independence*

Aksioma *Independence* adalah preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif yang ada melainkan oleh obyektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah ke atas. Artinya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen dalam level di atasnya.

4) Aksioma *Expectations*

Aksioma *Expectations* adalah untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka si pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria atau obyektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dengan tidak lengkap.

Penilaian yang dilakukan oleh banyak partisipan akan menghasilkan pendapat yang berbeda satu sama lain. AHP hanya memerlukan satu jawaban untuk matriks perbandingan. Jadi, semua jawaban dari partisipan harus dirata-ratakan. Dalam hal ini Saaty memberikan metode perataan dengan rata-rata geometric mean. Rata-rata geometrik dipakai karena bilangan yang dirata-ratakan adalah deret bilangan yang sifatnya rasio dan dapat mengurangi gangguan yang ditimbulkan salah satu bilangan yang terlalu besar atau terlalu kecil.

Teori rata-rata geometrik menyatakan bahwa jika terdapat n partisipan yang melakukan perbandingan berpasangan, maka terdapat n jawaban atau nilai numerik untuk setiap pasangan untuk mendapatkan nilai tertentu dari semua nilai tersebut, masing-masing nilai harus dikalikan satu sama lain kemudian hasil perkalian itu dipangkatkan dengan $1/n$. secara matematis dituliskan sebagai berikut :

$$a_{ij} = (Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)^{1/n} \dots \dots \dots (5)$$

dimana :

a_{ij} = Nilai rata-rata perbandingan berpasangan kriteria A_i dengan A_j untuk n partisipan

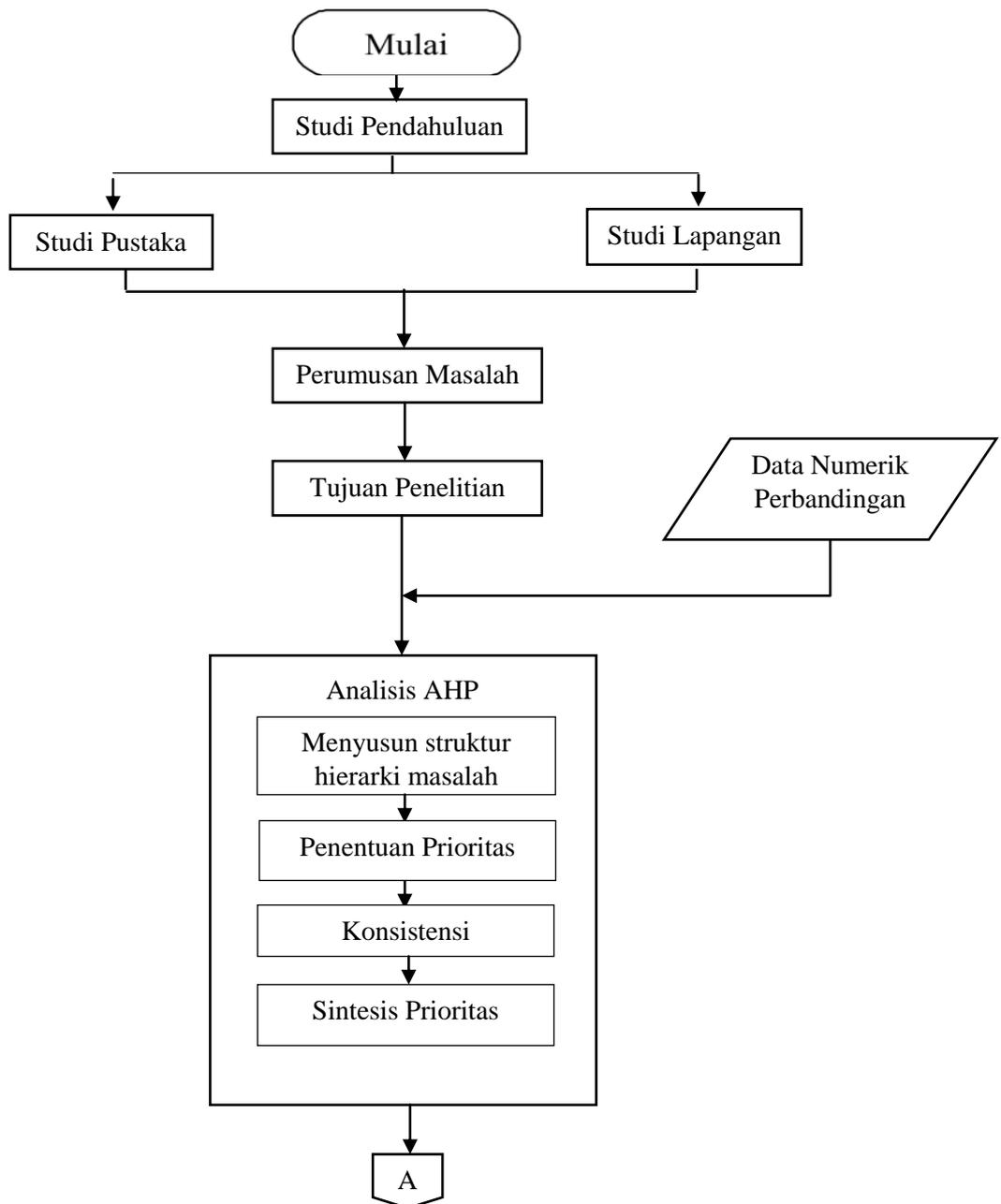
Z_i = Nilai perbandingan antara A_i dengan A_j untuk partisipan i , dengan $i=1, 2, 3, \dots, n$

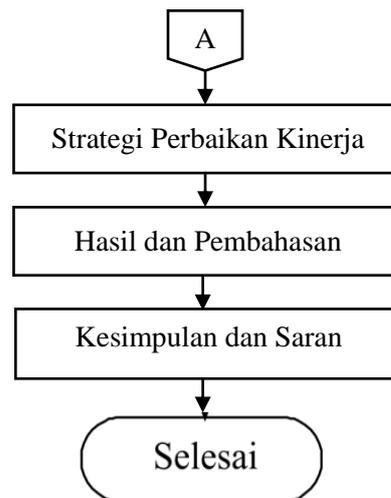
n = jumlah partisipan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Langkah-langkah yang digunakan dalam penyelesaian pada penelitian ini sebagai berikut.





Gambar 3.1. *Flowchart* Penelitian

A. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan dilakukan sebagai langkah awal dalam proses penelitian dengan mengidentifikasi masalah yang terkait dengan penelitian dengan melakukan observasi di PT Petrogas Prima Services Magelang.

B. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan tahapan penelusuran referensi yang baik sesuai dengan permasalahan yang ada dan sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun studi pustaka yang dibutuhkan adalah penelitian atau jurnal terkait Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, *Analitycal Hierarchy Process* (AHP).

C. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan pengamatan secara langsung berdasarkan variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini, serta mencari permasalahan yang ada.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil studi lapangan di PT Petrogas Prima Services Magelang, maka didapatkan perumusan masalah yaitu hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan apakah yang paling dominan dan bagaimana strategi perbaikan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Petrogas Prima Services Magelang.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui indikator kinerja karyawan yang paling dominan dan untuk mengetahui strategi perbaikan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Petrogas Prima Services Magelang.

F. Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data sekunder. Data ini berupa pendapat karyawan tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Petrogas Prima Services Magelang.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner terbagi menjadi 2 yaitu kuesioner tentang hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan kuesioner AHP terhadap kinerja karyawan.

G. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 115 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 90 karyawan. Dihitung sesuai dengan rumus nomor (1).

H. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menguji 35 butir pertanyaan dari 90 responden. Dengan cara membandingkan r hitung dan r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Menguji 7 sub variabel, dengan cara membandingkan nilai *cronbach alpha* dengan nilai kritis.

I. Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear ini digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dihitung sesuai dengan rumus nomor (2).

J. Analisis AHP

Perhitungan dengan *Analitycal Hierarchy Process*(AHP) dapat dilakukan secara manual dengan menggunakan Microsoft Excel. Langkah-langkah dalam penggunaan AHP adalah sebagai berikut:

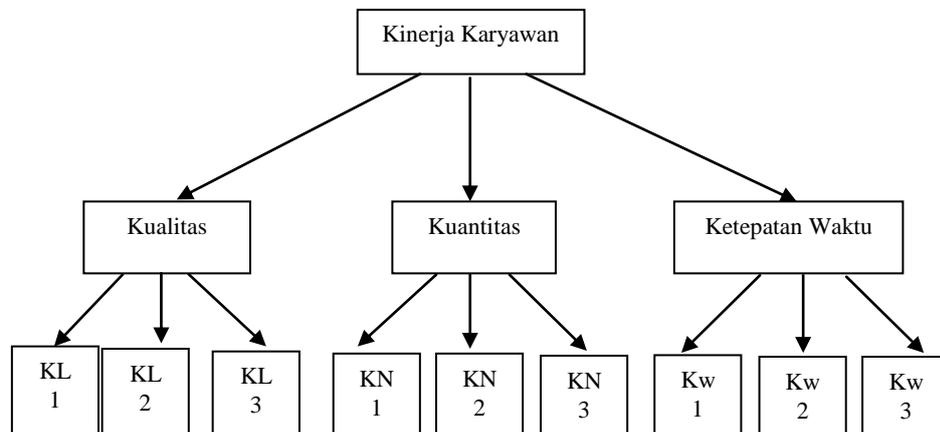
1. Menentukan Kriteria

Tabel 3.1 Penentuan Kriteria

No	Kriteria	Sub Kriteria
1	Kualitas	Ketelitian
		Kerapihan
		Keterampilan
2	Kuantitas	Waktu dalam bekerja
		Pencapaian target
		Keakuratan bekerja
3	Ketepatan Waktu	Kehadiran tepat waktu
		Penyelesaian tugas tepat waktu
		Pemanfaatan waktu

2. Menyusun Struktural Hierarki Masalah

Dalam menyusun struktur hirarki masalah dibuat berdasarkan kriteria dari kinerja seperti kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Dibawah ini adalah struktur hierarki.



Gambar 3.2. Struktur Hierarki Pemilihan Kinerja

3. Matrik Perbandingan

Memperhitungkan bobot untuk mengukur tingkat kepentingan antara kriteria dengan memberikan penilaian berpasangan.

4. Sintesis Prioritas

Langkah pertama untuk mendapatkan nilai pada masing elemen-elemen tersebut yaitu dengan membagi masing-masing elemen pada kolom matrik perbandingan dengan jumlah kolom,

Langkah selanjutnya untuk mendapatkan nilai *eigen vector* yaitu jumlah rata-rata dari masing-masing baris kriteria.

5. Penentuan Konsistensi

a. Mencari weight vector

Mengkalikan *eigen vector* dengan masing-masing baris setiap kriteria.

b. Mencari *consistency vector*

Membagi *weight vector* dengan tiap kriteria *eigen vector*.

c. Mencari nilai alpha

Jumlah total kolom dibagi dengan jumlah matrik yang dibandingkan.

d. Mencari *consistency index* (CI)

Jumlah alpha dikurangi jumlah matrik yang dibandingkan (n) dibagi dengan (n-1).

e. Mencari *consistency ratio*

Consistency index (CI) dibagi nilai RI (0,58).

K. Strategi Perbaikan

Setelah dilakukan analisis perhitungan dan mengetahui indikator yang paling dominan langkah selanjutnya adalah memberikan strategi perbaikan sesuai dengan analisis dan keadaan dilapangan. Berikut tahapannya.

1. Pengukuran proses pengerjaan

Mengukur proses pengerjaan dari awal hingga akhir pekerjaan

2. Referensi strategi perbaikan

Mencari referensi yang sesuai dengan konsep dilapangan

3. Strategi kondisi di lapangan

Menentukan strategi di lapangan sesuai dengan masalah tersebut.

L. Hasil dan Pembahasan

Dalam tahap ini dilakukan analisis yang mana untuk mengetahui hasil uji regresi maupun uji AHP dari masing-masing kuesioner yang telah diisi oleh responden. Selanjutnya untuk mengetahui strategi perbaikan maka dilakukan usulan-usulan baik usulan yang terdahulu atau usulan yang akan datang sesuai dengan kondisi yang ada dilapangan guna untuk mengetahui kelebihan atau tantangan.

M. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan pokok materi, maka diperoleh pemecahan masalah, kemudian ditarik beberapa kesimpulan dan saran-saran untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah diperoleh dan dengan dilakukannya perhitungan serta analisis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai *R square* 0,594 atau 59,4%.
2. Dalam uji *Analitycal HierarkiProcess* (AHP) terdapat 3 kriteria kinerja yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada kriteria tersebut masing-masing memiliki 3 subkriteria. Hasil uji AHP (*Analitycal HierarkiProcess*) didapatkan bahwa pada variabel kinerja kriteria indikator yang paling dominan adalah kualitas dengan nilai pembobotan 0.413. Sedangkan subkriteria dari kualitas yang paling dominan adalah ketelitian dengan nilai pembobotan 0.532. Subkriteria dari kuantitas yang paling dominan adalah pencapaian target dengan nilai pembobotan 0.397. Subkriteria dari ketepatan waktu yang paling dominan adalah penyelesaian tugas tepat waktu dengan nilai pembobotan 0.373.
3. Hasil analisis dan referensi maka strategi yang diusulkan yaitu dilakukannya pelatihan. Tujuan pelatihan dari segi kualitas yaitu untuk meningkatkan keterampilan dan kualitas kerja, dengan harapan mampu menurunkan jumlah *riject* produk. Dari segi kuantitas untuk meningkatkan keterampilan dan kuantitas kerja, dengan harapan mampu menurunkan jumlah selisih tabung datang dan kirim. Dari segi ketepatan waktu untuk meningkatkan keterampilan dan disiplin kerja, dengan harapan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diberikan beberapa saran yang diharapkan mampu memberikan masukan bagi karyawan PT Petrogas Prima Services. Adapun sarannya sebagai berikut:

1. Untuk dapat memperkuat kinerja karyawan PT Petrogas Prima Services, budaya organisasi dapat menjadi salah satu pendorong agar kinerja karyawan meningkat. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan penanaman nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan, karena variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan model penelitian yang berbeda dan pada objek yang berbeda, misalnya pada perusahaan lain atau industri lain. Dengan menggunakan variabel lain sesuai dengan penelitian yang akan diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Antou, O. D. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado. *1*(4).
- Davis, K., & Newstrom, W. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi* (Vol. 7). Jakarta: Erlangga.
- Dzulkifli, M. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Jakarta: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Ernawati. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor PT. Telkom di Samarinda. *6*(1).
- Haqq, N. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada. *9*(1).
- Hertanto, E. (2016). *Kuesioner Kinerja Karyawan dan Kuesioner Budaya Organisasi*. Semarang: Pasca Sarjana Manajemen.
- Khairizah, A., Noor, I., & Suprpto, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *3*(7).
- Lumenta, E. M., Sepang, L., & Tawas, H. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di dinas pekerjaan umum dan penataan ruang kota manado. *7*(1).
- Maramis, E. (2013). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado. *1*(4).
- Muris, M. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta*. 2018: Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Nababan, R. H., & Wahyuniardi, R. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *19*(2).
- Priyatno, D. (2016). *Belajar Alat Analisis Data dan Cara Pengolahannya dengan SPSS* (Vol. 1). Yogyakarta: Gava Media.
- Raharjaningtyas, D. J. (2015). *Studi Deskriptif Budaya Organisasi Pada PT. Maxim's International*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata.
- Ramadiani. (2010). Structural Equation Model Untuk Analisis Multivariate Menggunakan LISREL. *5*(1).
- Sagita, A. A., Susilo, H., & WS, C. M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. *57*(1).

- Sari, K. T., & Witjaksono, D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *1*(3).
- Sukoco, I., & Dewi, R. (2018). Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Di PT X Medan Sumatera Utara. *3*(2).
- Tintami, L., Pradhanawati, A., & Susanto, H. (2012). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus*. Semarang: Diponegoro Journal Of Social And Politic.
- Usmany, P. T., Hamid, D., & Utami, N. H. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Gondorukem Dan Terpentin II Ponorogo). *37*(2).
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja* (Vol. 5). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widhiantara, A., Sukarsa, G., & Kencana, N. (2015). Model Persamaan Struktural Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan Jalan Tol Bali Mandara. *4*(4).
- Yuliara, M. I. (2016). *Modul Regresi Sederhana* (Vol. 1). Denpasar Bali: Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam.
- Yusuf, H. (2017). Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lemb Pendidikan. *14*(1).