

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI PT.PETROKIMIA GRESIK)**

T E S I S

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Mencapai Gelar Magister**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



DISUSUN OLEH :

JAUHAR ARIFIN
NIM : 0661020005

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL
UPN "VETERAN" JAWA TIMUR
2007**

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmatNya peneliti dapat menyelesaikan tesis penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus di PT Petrokimia Gresik) ” untuk memenuhi sebagian persyaratan tugas akhir guna mencapai derajat Sarjana S-2 pada Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.

Sehubungan dengan hal tersebut peneliti mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Teguh Sudarto, MP. selaku pembimbing utama dan Bapak Drs.Ec. Gendut Sukarno, MS., selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan petunjuk yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Zainal Abidin, M.S. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.
3. Bapak Drs.Ec. Prasetyo Hadi, M.M., selaku Ketua Program Pendidikan Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya beserta staf, dan seluruh Dosen Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.

4. Rekan-rekan di Bagian Laboratorium Pabrik III dan Biro Proses & Laboratorium PT Petrokimia Gresik atas partisipasi dan dorongannya.
5. Staf Biro Personalialia PT Petrokimia Gresik yang telah membantu peneliti dalam penyediaan data untuk penelitian ini.
6. Kepada teman-teman sejawat yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu, yang telah memberi semangat dan membantu peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung dalam studi maupun dalam penelitian tesis ini.

Tesis penelitian ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya kemampuan dan pengalaman peneliti, namun demikian peneliti berharap semoga memberikan manfaat bagi pembacanya.

Surabaya, Juni 2007

Peneliti

DAFTAR GAMBAR / TABEL

Nomor		Halaman
Gambar		
1.	Kerangka pikir.....	28
2.	Goodness of Fit Indices	58
3.	Model Pengukuran & Struktural	67
Tabel		
1	Jawaban Responden.....	55
2.	Uji Validitas & Validitas Internal.....	58
3.	Uji Reliabilitas Internal.....	59
4.	Uji Construct Reliability & Construct Extraxted.....	60
5.	Uji Normalitas.....	62
6.	Residual Statistics.....	63
7.	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices.....	66
8.	Data Modifikasi.....	68
9.	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices	68
10.	Uji Hipotesis	69

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DI PT.PETROKIMIA GRESIK)

Jauhar Arifin, NPM : 0661020005
Pembimbing : Dr.Ir.Teguh Sudarto, MP
Drs.Ec. Gendut Sukarno,MS

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian menggunakan metode survey, sample dan kuesioner di PT.Petrokimia Gresik. Analisis model menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan tetapi tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya Organisasi yang ditinjau dengan menggunakan nilai-nilai atau karakteristik budaya organisasi PT.Petrokimia Gresik yaitu : safety & lingkungan hidup, kepuasan pelanggan, inovasi, integritas dan kerjasama bersinergi diduga kurang berpengaruh untuk memberikan dampak kepada kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami variabel yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan, pihak terkait dapat menggunakan hasil tersebut sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: budaya organisasi, kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, Structural Equation Modelling (SEM)

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Di dalam organisasi terdapat banyak individu yang mempunyai karakter yang berbeda – beda yang menyebabkan timbulnya sikap yang berbeda pula dari masing-masing individu tersebut, sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan harapannya dimasa depan, selain terhadap pekerjaannya, individu juga bersikap terhadap perusahaannya , atasan atau bawahannya bahkan lingkungan fisik organisasi mereka.

Hakekatnya organisasi terbentuk dari hasil interaksi individu –individu dengan organisasinya, oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi perlu diketahui perilaku individu-individu sebagai pendukung organisasi . Individu – individu tersebut dibawa dalam tatanan organisasi dengan kemampuan , kepercayaan diri, harapan dan masa lalunya, hal ini semua adalah karakteristik yang dimiliki dan akan dibawa ketika ia memasuki lingkungan (organisasi) baru.

PT. Petrokimia Gresik adalah perusahaan yang mempunyai performance cukup baik dan terus berusaha agar lebih baik melalui penanaman budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai organisasi yang tumbuh dari lingkungan usaha industri pupuk. Budaya tersebut secara terus menerus ditanamkan dengan pelbagai sarana dan kegiatan agar menjadi budaya yang kuat yang dapat memberikan dampak pada kinerja organisasi, seperti halnya dampak

budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada perusahaan terkemuka seperti General Electric (GE), masalahnya apakah Budaya Organisasi PT.Petrokimia Gresik tersebut diatas berpengaruh pada Kinerja Organisasi seperti yang ada di GE ?

Organisasi terbentuk dari bagian-bagian. Menjadi bagian dari organisasi berarti menjadi bagian dari budayanya, bagaimana orang berinteraksi dalam organisasi dan asumsi dasar yang mereka pakai adalah bagian dari budaya organisasi, dengan perubahan dunia yang cepat dan dinamis, organisasi sekarang menghadapi tantangan untuk mengadopsi budaya organisasi yang tidak hanya fleksibel tetapi juga sensitif terhadap berbagai perbedaan budaya yang dihadapi anggota organisasi didalam dan antar organisasi.

Didalam mencapai visi dan misinya, PT.Petrokimia Gresik sangat membutuhkan budaya organisasi yang kuat, yang akan mendorong organisasi untuk mencapa kinerja yang ekselen, kemudian dari kinerja organisasi yang ekselen diharapkan akan berimbans pada kepuasan kerja karyawan. PT.Petrokimia Gresik telah berusaha menanamkan budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai organisasi yang tumbuh dari lingkungan usaha industri pupuk. Budaya tersebut secara terus menerus ditanamkan dengan pelbagai sarana dan kegiatan agar menjadi budaya yang kuat yang dapat memberikan dampak pada kinerja organisasi, dalam hal budaya organisasi berdampak terhadap kinerja dapat dilihat pada perusahaan General Electric (GE), perusahaan yang memiliki sistem nilai sendiri dan membangun budaya organisasi yang khas. Di awal tahun 2000, Jack Welch merupakan Chairman

dan CEO dari GE yang memperkenalkan kumpulan nilai-nilai dari GE yaitu “Values 2000”, yang intinya “komitmen pada pelanggan” (total customer commitment/focus), serta menekankan pentingnya tiga komponen dalam “cara kerja GE” yaitu “kegairahan, informalitas dan merayakan keberhasilan”.

Pada penelitian ini, peneliti berusaha menganalisis apakah budaya yang telah ditanamkan ini akan mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana prestasi GE diatas.

Kotter & Heskett (1992) menemukan bahwa budaya sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi (perusahaan), yakni menghasilkan peningkatan pendapatan dan pendapatan bersih yang jauh lebih besar. Semakin kuat budaya semakin besar pula pengaruhnya.

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi., semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut dan semakin kuat budayanya. Tata Nilai (values) adalah apa yang dianggap baik oleh sekelompok orang, yang kemudian diturunkan menjadi norma. Norma (norms, standards) menjadi patokan baik buruk, pantas tidak pantas. Nilai dan norma yang telah terinternalisasi dengan kuat akan mengendalikan individu sebagai anggota organisasi. Mekanisme ini akan membentuk pola perilaku kelompok yang perwujudannya bisa dalam bangunan, bahasa, tata cara dan lain – lain, yang kerap disebut artefak (wujud nyata budaya), inilah yang menjadi landasan budaya organisasi.

Sejalan dengan ini suatu budaya yang kuat jelas memiliki pengaruh yang besar dalam sikap keorganisasian apabila dibandingkan dengan budaya yang lemah, hasil spesifik suatu budaya yang kuat adalah rendahnya tingkat keluar masuk pekerja.. Budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya.

Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan dan komitmen organisasi, kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi, namun berdasarkan penelitian tidak selalu mulus menunjukkan hal yang demikian, artinya tidak selalu budaya yang kuat berkorelasi positif dengan kinerja organisasi pada saat yang sama apabila terjadi pengabaian pada isu-isu lingkungan, namun usia bertahan perusahaan yang berbudaya kuat cukup menggembirakan (Kotter & Heskett, 1992). Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama yaitu bila budaya organisasi mendukung visi, misi dan strategi organisasi .

Menurut Stephen Robbins dalam buku "Organizational Behavior" , ada tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi , yaitu :

- 1) inovasi dan pengambilan resiko,
- 2) perhatian terhadap detail
- 3) berorientasi terhadap hasil
- 4) berorientasi terhadap manusia
- 5) berorientasi pada tim
- 6) agresivitas
- 7) stabilitas.

Menurut konsep Balance Scorecard yang dikaitkan dengan visi dan organisasi strategi terdapat empat perspektif yang membentuk kinerja organisasi (Kaplan dan Norton, 1992).

yaitu :

- 1) perspektif finansial
- 2) perspektif pelanggan
- 3) perspektif bisnis internal
- 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan

PT.Petrokimia Gresik sebagai produsen pupuk terlengkap di Indonesia menyadari perlunya budaya organisasi yang kuat yang mampu menggerakkan semua individu dalam organisasi menuju visi dan misi perusahaan.

Visi perusahaan PT. Petrokimia Gresik adalah : Menjadi perodusen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati oleh konsumen.

Sedangkan Misi Perusahaan adalah :

- Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan
- Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan
- Mengembangkan potensi usaha untuk mendukung industri kimia nasional dan berperan aktif dalam community development.

Visi dan Misi tersebut akan dapat tercapai kalau semua anggota organisasi telah mempunyai nilai – nilai yang sama yang pada gilirannya akan menjadi budaya perusahaan.

Merujuk konsep – konsep manajemen/ karekteristik pembentuk budaya organisasi yang disesuaikan dengan kondisi, visi dan misi perusahaan, maka para pimpinan perusahaan telah merumuskan nilai – nilai perusahaan utama atau “Core Value” yang diharapkan bisa menjadi nilai – nilai yang hidup dalam setiap karyawan perusahaan dalam melaksanakan semua kegiatan opsional perusahaan.

Nilai – nilai utama atau Core Value tersebut adalah :

- Keselamatan dan Kesehatan Kerja (*Safety and Health*)
- Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)
- Inovasi (*Innovation*)
- Integritas (*Integritas*)
- kerjasama bersinergi (*Synergy of Teamwork*)

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mencoba meneliti budaya organisasi yang dibangun dari core value tersebut untuk menguji pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (organisasi).

1.2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi PT. Petrokimia Gresik berpengaruh nyata (significant) terhadap kinerja organisasi PT.Petrokimia Gresik ?
2. Apakah kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Petrokimia Gresik ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Petrokimia Gresik ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi dan menguji pengaruh budaya organisasi PT.Petrokimia Gresik terhadap kinerja organisasi
2. Untuk mengkaji pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Petrokimia Gresik.
3. Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Petrokimia Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari Penelitian ini adalah :

- a. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Manajemen PT.Petrokimia Gresik dalam memperkuat budaya perusahaan.
- b. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Manajemen PT.Petrokimia Gresik meningkatkan kinerja perusahaan.

- c. Hasil penelitian berusaha memadukan antara konsep dan teori dengan implementasi pada dunia pragmatis yang dapat dijadikan sebagai komparasi dan pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai referensi lebih lanjut.