

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI MENURUT TEORI CAMERON & QUINN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ESA VISUAL PADJADJARAN TIVI DI  
BANDUNG TAHUN 2010**

**Yuni Lisa Asri<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom



---

### Abstrak

Yayasan IBEKA adalah sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat nirlaba yang basis usahanya adalah pengembangan taraf hidup masyarakat melalui pembentukan semangat entrepreneurship di kalangan masyarakat dan perbaikan sistem ekonomi dan infrastruktur Pembangkit Listrik Tenaga Micro Hydro (PLTMH) terutama di daerah terpencil di Indonesia. Tujuan utama IBEKA adalah pengembangan ekonomi suatu komunitas masyarakat di daerah terpencil dengan cara meningkatkan pendapatan per kapita dari komunitas masyarakat tersebut. Berangkat dari tujuan organisasi inilah maka IBEKA dapat diklasifikasikan sebagai sebuah lembaga social enterprise, yaitu sebuah badan yang menggerakkan usahanya dengan menerapkan asas-asas social entrepreneurship. Proses penciptaan kemakmuran finansial (wealth creation) bagi sebuah organisasi yang menjalankan model bisnis Social Entrepreneurship bukanlah tujuan utama, hal tersebut hanyalah jalan/ cara untuk mencapai tujuan social yang lebih utama, yaitu misi social dalam membawa pembaharuan yang bersifat memberdayakan masyarakat. Social Entrepreneurs memandang laba usaha hanya sebagai media yang menjembatani organisasi ke pencapaian visi social organisasi tersebut dengan cara me-reinvestasikan profit untuk keberlangsungan aktiivitas organisasi. Gregory Dees (2001: 2) mencoba menjelaskan bahwa kecenderungan pada pencapaian profitabilitas adalah hal yang wajar dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Dalam menjalankan sebuah bisnis, baik itu bisnis berformat laba atau pun nir-laba, organisasi tidak dapat mengesampingkan aspek finansial/ dana (uang). Sekalipun sebuah organisasi dibentuk dengan visi untuk kepentingan memajukan atau memberdayakan tingkat kehidupan sosial, tetapi aspek keuangan, di samping aspek-aspek manjerial lainnya, sangat dibutuhkan untuk mendanai usaha tersebut. Yang coba digarishawahi oleh Gregory Dees dengan pernyataannya tersebut di atas adalah bahwa Social Entrepreneurs memandang laba usaha hanya sebagai media yang menjembatani organisasi ke pencapaian visi sosial organisasi tersebut. Penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Februari 2010 hingga Juli 2010 dan mengambil tempat di Desa Cinta Mekar Kabupaten Subang, Jawa Barat, Indonesia ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat perubahan yang organisasi IBEKA bawa bagi masyarakat Desa Mekar Sari dengan cara mencari nilai social (social value) yang diciptakan oleh organisasi tersebut melalui pendekatan perhitungan dampak social menggunakan metoda Social Return on Investment. Metoda pengukuran Social Return On Investment (SROI) yang digunakan adalah model pengembangan dari diperkenalkan oleh Roberts Enterprise Development Fund (REDF) dan the New Economic Foundation (NEF), yaitu metoda yang tersurat pada buku panduan penghitungan SROI "A guide to Social Return on Investment" (Nicholls, Jeremy, et.al., 2009). Penelitian ini akan memperlihatkan hasil akhir berupa sebuah rasio yang membandingkan antara jumlah benefit yang dihasilkan oleh organisasi dan jumlah investasi yang ditanam oleh organisasi. Objek penelitian ini adalah sebuah organisasi social enterprise, yaitu Institut Bisnis dan Ekonomi Kerakyatan (IBEKA) dengan studi kasus pada situs Pembangkit Listrik Tenaga Micro-Hydro Cinta Mekar yang bertempat di Kabupaten Subang. Hasil akhir perhitungan rasio Social Return on Investment penelitian ini ialah 2,29:1. Yang berarti bahwa untuk setiap Rp 1,00 yang diinvestasikan, akan menghasilkan nilai social berupa benefit yang dirasakan masyarakat warga Desa Cinta Mekar sebesar Rp 2,29. Mengambil teori dari Stephanie Robertson dalam sebuah publikasi e-book berjudul "Measuring social impact: the foundation of social return on investment (SROI)" (the New Economic Foundation, 2004: 8), yang menyatakan bahwa investasi pada sebuah aktivitas sosial layak untuk dilanjutkan atau dipertahankan keberlangsungan hidupnya bila setiap satu satuan mata uang yang diinvestasikan pada aktivitas menghasilkan nilai sosial (social value) senilai satu satuan mata uang tersebut. Atau dengan kata lain, rasio SROI menunjukkan resultan lebih dari 1 : 1, di mana nilai angka benefit harus lebih besar dari nilai angka investasi. Maka, dengan kesimpulan temuan rasio SROI sebesar 2,29 : 1 maka IBEKA sebagai social enterprise yang berperan sebagai agen pembaharu sosial telah dianggap berhasil memberikan social impact yang mendatangkan benefit bagi stakeholders PLTMH Cinta Mekar Subang. Kata Kunci: Social Entrepreneurship. Social Return on Investment

---

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

#### 1.1.1 PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi (PJTV)

##### 1.1.1.1 Sejarah PJTV

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah (Otda) mulai tanggal 1 Januari 2001, memungkinkan suatu propinsi untuk menumbuhkembangkan potensi daerahnya dengan seoptimal mungkin. Perkembangan tersebut dapat dilakukan dari berbagai macam segi, baik dari segi bisnis maupun dari segi non bisnis dan peningkatan potensi daerah itu tidak terlepas dari peran serta dari penyedia jasa layanan informasi.

Jaminan keberagaman informasi yang dapat diakses secara mudah melalui industri televisi mempunyai peranan cukup besar untuk membantu pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan daerahnya karena dengan tumbuhnya media yang diperuntukkan khusus bagi masyarakat daerah, tentunya semua lini industri akan ikut tergerak karena terbantu dengan aktifnya media audio visual yang bisa membentuk karakter baru, dan fanatisme yang secara positif akan banyak membantu dunia usaha terus meningkatkan diri yang pada akhirnya akan memberikan banyak keuntungan bagi semua pihak.

Atas dasar pemikiran tersebut, di Bandung pada bulan maret 2005 lahirlah PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi sebagai badan hukum Lembaga Penyiaran Swasta penyelenggara jasa penyiaran televisi yang berbasis stasiun lokal di Bandung Jawa Barat. Yang kemudian dinamakan PJTV, sebagai televisi lokal di Bandung - Jawa Barat yang

memfokuskan diri terhadap minat dan keinginan pemirsa di Bandung khususnya dan Jawa Barat Umumnya.

Pengembangan potensi daerah menjadi salah satu tujuan utama hadirnya PJTV untuk memberikan yang terbaik bagi daerah secara luas. Pengembangan tersebut mencakup berbagai segi mulai dari peningkatan bidang usaha sektor riil, pendidikan, kesempatan lapangan kerja yang baru, kebudayaan, perdagangan mengingat media televisi sebagai media yang bisa masuk pada semua lini bidang kehidupan sehingga peranannya diharapkan bisa membantu mendinamisasi berbagai sektor untuk semakin maju dan berkembang pesat.

#### 1.1.1.2 Visi dan Misi PJTV

##### Visi

Menjadikan PJTV sebagai stasiun televisi yang terdepan dalam rangka memberikan informasi yang cerdas serta mempunyai kepedulian nyata dalam ikut berperan serta memajukan lini strategis bagi kemajuan masyarakat dan ikut berkiprah menjaga keutuhan masyarakat Bandung, Jawa Barat.

## Misi

1. Memberikan informasi yang lebih kepada masyarakat sekitar melalui program-programnya sesuai dengan kondisi masyarakat Bandung dan sekitarnya.
2. Menjadi partner bagi masyarakat dan pemerintah daerah dalam ikut mensukseskan program-program pembangunan untuk kepentingan masyarakat banyak.
3. Memberikan nilai tambah bagi potensi peningkatan pendapatan daerah dengan melahirkan usaha-usaha baru dan pendapatan usaha yang semakin meningkat.
4. Membuat program-program siaran unggulan yang menggambarkan kebudayaan masyarakat Bandung baik program yang bersifat kesenian, budaya dan pendidikan.
5. Menjadi solusi bagi persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat melalui program-program acara yang bersifat edutainment.

### 1.1.1.3 Logo dan Motto PJTV

#### Logo

Gambar 1.1

Logo PJTV Tahun 2009-akhir April 2010



Sumber: Company Profile PJTV (15 April 2010)

Gambar 1.2  
Logo PJTV Awal Mei 2010-Sekarang



Sumber: Company Profile PJTV (6 Mei 2010)

Perubahan logo PJTV yang terlihat pada gambar 1.1 dan 1.2 merupakan salah satu upaya bagi perusahaan untuk mengubah segmentasi yang tadinya *family primary oriented* menjadi *Teen primary oriented* sehingga warna logo diubah menjadi biru untuk memberi kesan fresh.

**Motto**

**Motto Tahun 2009 – Akhir April 2010**

“Tah Ieu Tivi Urang artinya Nah ini tivi kita

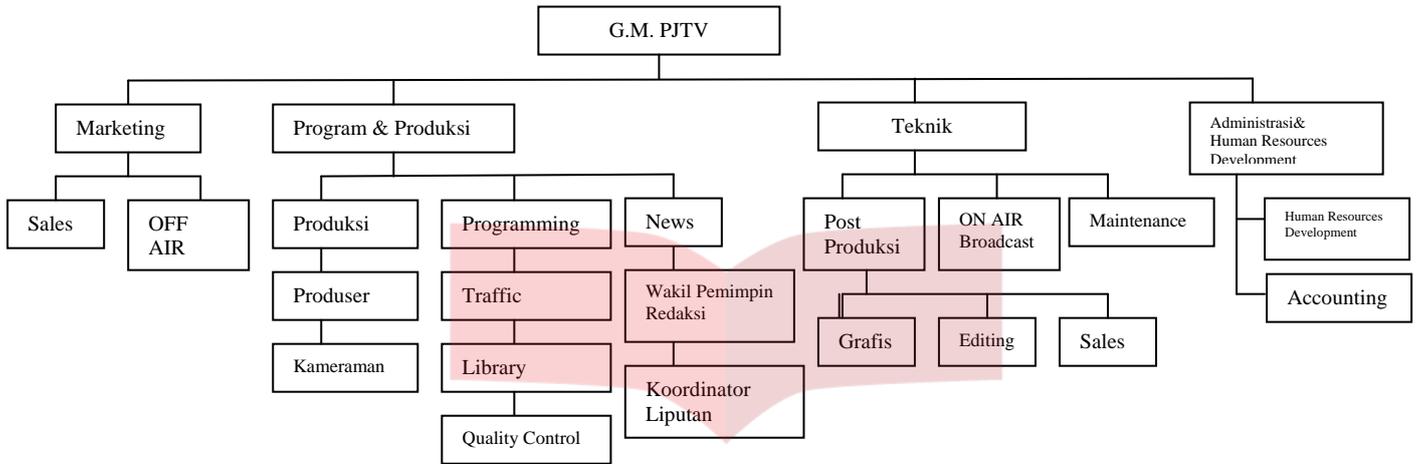
**Motto Awal Mei 2010**

“Parijz Van Java Euy”

artinya Parijz van java identik dengan kota bandung sehingga PJTV menempatkan motto parijs van java dibawah logo pjtv yang baru agar stasiun tv ini lebih mudah untuk dikenal.

1.1.1.4 Struktur Organisasi PJTV

Gambar 1.3  
Struktur Organisasi PJTV



Sumber: Company Profile PJTV (15 April 2010)

### 1.1.1.5 Budaya Organisasi PJTV

a. Kedekatan dengan *audience*

Kepedulian terhadap *audience* didefinisikan sebagai sikap yang secara konsisten peduli, menghargai dan berupaya untuk memahami, serta memenuhi kebutuhan *audience* secara optimal. Karyawan Perusahaan harus memahami, peduli dan menghargai kebutuhan dan kepentingan *audience*/pemegang saham dengan memberikan pemecahan masalah yang tepat. **Kedekatan dengan *audience***, orientasinya kepada *audience* PJTV, esensinya adalah memahami, peduli dan menghargai kebutuhan *audience* dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan *audience* tersebut

b. Kerjasama

Kerjasama tim didefinisikan sebagai berupaya secara konsisten untuk membangun sinergi dalam hubungan kerja dan menghargai perbedaan dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan perusahaan harus berusaha untuk mencapai sinergi, transparansi dan efektivitas, baik dengan pihak internal maupun eksternal, untuk dapat menyampaikan pemecahan masalah yang terbaik. **Kerjasama**, orientasi adalah orang lain yang beresensikan kepada sinergi & efektivitas dengan tujuan dapat saling menerima & memberikan nilai tambah bagi kepentingan bersama.

c. Kreatifitas dan Inovasi

Kreativitas didefinisikan sebagai proses atau kemampuan yang mencerminkan orisinalitas dalam berpikir dan kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci),

suatu gagasan. Inovasi adalah kemampuan untuk menemukan nilai komersil dari kreativitas. **Kreatifitas dan Inovasi**, orientasinya adalah karyawan perusahaan harus bisa berpikir dengan cara yang berbeda dan membuat perbedaan tersebut memiliki nilai komersil.

d. Profesionalisme

Profesionalisme didefinisikan sebagai upaya secara konsisten untuk memiliki tanggung jawab dan kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan pemecahan masalah yang terbaik. Karyawan perusahaan harus memiliki tanggung jawab dan kompetensi yang optimal untuk dapat memberikan pemecahan masalah yang lengkap dan terintegrasi. **Profesionalisme**, orientasinya adalah pekerjaan dengan esensi tanggung jawab & kompetensi dengan keluaran/keluaran dapat saling memberikan solusi terbaik

e. Integritas

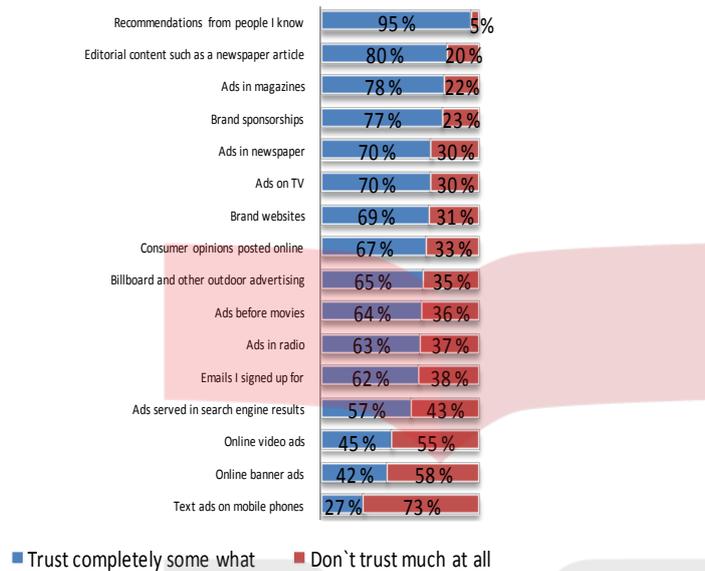
Integritas adalah konsistensi antara moral dan tindakan yang sesuai dengan standar etika dan praktik yang benar. Karyawan perusahaan harus bersikap konsisten dalam pemikiran dan perbuatan berdasarkan peraturan dan norma perusahaan. **Integritas**, orientasinya adalah diri sendiri dan esensinya konsistensi dalam berpikir dan bertindak baik dan benar dengan tujuan yang diharapkan perilaku baik dan benar.

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Industri media elektronik, khususnya industri pertelevisian, merupakan salah satu industri yang mengalami perkembangan sangat pesat dalam kurun dua dasawarsa terakhir. Selain itu, Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 yang direvisi menjadi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah lebih menitikberatkan pada partisipasi dan kontrol masyarakat serta pemberdayaan institusi lokal. Salah satu upaya yang harus dilakukan demi suksesnya otonomi daerah adalah mengoptimalkan peran institusi lokal nonpemerintah, seperti media massa. Oleh karena itu pada bulan maret 2005 muncul stasiun televisi lokal PJTV sebagai stasiun TV lokal pertama di Bandung yang sudah mengudara kurang lebih 18 jam per hari.

Menurut Baksin (2006: 16), televisi merupakan hasil produk teknologi tinggi yang menyampaikan isi pesan dalam bentuk audiovisual gerak. Isi pesan audiovisual gerak memiliki kekuatan yang sangat tinggi untuk mempengaruhi mental, pola pikir, dan tindak individu. Terlihat pada gambar 1.5 dimana tingkat kepercayaan konsumen terhadap iklan yang ditayangkan pada media televisi sebesar 70% lebih besar dibandingkan dengan penempatan iklan pada radio yaitu sebesar 63%. Berarti jelas terlihat bahwa televisi mampu menstimulus dan mempersuasif para *audiencenya* dengan tayangan iklan berdurasi sekian detik atau sekian menit.

Gambar 1.5  
Tingkat kepercayaan penempatan iklan April 2007 sampai 2009



Sumber: [www.agbnelsen.co.id](http://www.agbnelsen.co.id)

(17 Maret 2010)

Menurut Tika (2006:109) budaya organisasi kuat merupakan budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan dan anggota organisasi, sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi. Dengan adanya budaya organisasi maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari hasil survey pada

tabel 1.1 terlihat bahwa perolehan *share* (pemirsa) TV lokal di Surabaya dan Bandung adalah yang tertinggi, yaitu mencapai di atas 3%. Meskipun angka tersebut menunjukkan bahwa tv lokal belum menjadi tv pilihan *audience* namun tingginya pertumbuhan *share* pemirsa tv lokal di bandung memberikan dampak positif bagi PJTV untuk memajukan perusahaannya. Kemajuan perusahaan didukung oleh tenaga muda dan kreatif yang mempunyai visi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun hingga saat ini belum keseluruhan karyawan PJTV mengetahui budaya organisasi di perusahaan mereka (*Sumber* : wawancara internal perusahaan, 6 Mei 2010). Oleh karena itu, perlu budaya organisasi yang tepat dan kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mendukung terciptanya suasana kondusif dalam perusahaan.

Tabel 1.1

*Share* Pemirsa TV Lokal Tahun 2010

Market	<i>Share</i> (in %)
Surabaya	3.2
Bandung	3.1
Denpasar	2.9
Jakarta	2.9
Banjarmasin	2.4
Medan	1.9
Yogyakarta	1.7
Semarang	1.3
Palembang	1.2
Makasar	1.1

*Sumber* : [www.agbnielsen.co.id](http://www.agbnielsen.co.id) (15 Juli 2010)

Menurut Mangkunegara (2006:9) kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pada tabel 1.2 terlihat hasil kerja karyawan secara kuantitas yang menunjukkan bahwa pendapatan PJTV dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Akan tetapi, karyawan PJTV hingga tahun 2009 mengalami kegagalan dalam pencapaian target yang telah direncanakan oleh perusahaan. Disamping itu, perolehan persentase *income* dari tahun 2008 sampai tahun 2009 mengalami penurunan. Hal tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan untuk perbaikan kinerja karyawan kedepannya.

Tabel 1.2

Target dan Pencapaian Pendapatan PJTV

Tahun	Target Perusahaan (Rp)	Persentase Pencapaian (%)
2006	1 Milyar	45
2007	2 Milyar	67
2008	3 Milyar	80
2009	5 Milyar	55

Sumber : Bapak Bagus staff *administration* ( 6 Mei 2010)

Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan yakni melalui budaya organisasi yang dilakukan oleh karyawan sehari-harinya. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kotter & Heskett (Sudarmanto, 2009:307) yang menemukan bahwa budaya sangat mempengaruhi kinerja jangka panjang organisasi atau perusahaan yaitu dengan menghasilkan

peningkatan pendapatan dan pendapatan bersih yang jauh lebih besar. Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai, menurut Armstrong (Sudarmanto:182) budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja. Karena alasan inilah peneliti ingin meneliti mengenai budaya organisasi yang ada di PJTV dan kaitannya dengan kinerja karyawan PJTV, dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Menurut Teori Cameron & Quinn terhadap Kinerja Karyawan PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi (PJTV) di Bandung Tahun 2010 ”**.

### 1.3 Perumusan Masalah

Topik pembahasan permasalahan dalam penulisan skripsi ini adalah mengenai budaya organisasi yang sesuai untuk PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi (PJTV) dan kinerja karyawan PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi (PJTV). Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana potret tipe budaya organisasi berdasarkan teori Cameron & Quinn menurut persepsi karyawan di kantor PJTV?
2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan PJTV ?
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PJTV?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data guna menjawab permasalahan di atas, sedangkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tipe budaya organisasi di kantor PJTV

2. Mengetahui kinerja karyawan PJTV.
3. Mengetahui besaran pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PJTV.

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Pihak Perusahaan  
Diperolehnya informasi bagi pihak PJTV mengenai budaya organisasi PJTV itu sendiri serta kinerja karyawan PJTV.
2. Akademisi  
Penelitian ini akan memberikan pengalaman dan pengetahuan bagi penulis terhadap ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan dan aplikasi teori terhadap penelitian serta akan menambah wawasan dan pengetahuan mengenai tipe budaya kerja dan kinerja karyawan PJTV.
3. Pihak Lain  
Sebagai bahan referensi

### 1.6 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang bertujuan untuk menjaga konsistensi dari tujuan penulis itu sendiri, sehingga bahasan untuk permasalahan tidak akan meluas.

Batasan-batasan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan obyek penulisan adalah PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi (PJTV) di Bandung
2. Pembahasan dibatasi mengenai budaya organisasi Menurut Teori Cameron dan Quinn dan kinerja karyawan menurut Husein Umar.
3. Responden yang dipilih dalam menyebarkan kuesioner adalah karyawan PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi (PJTV).

1.7

**Sistematika Penulisan**

**BAB I. PENDAHULUAN**

Dalam bagian ini dijelaskan tinjauan terhadap objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka yang dikaji dalam bab ini adalah yang terkait dengan permasalahan yang ingin ditelaah secara lebih mendalam dalam penelitian ini, yaitu meliputi budaya organisasi dan kinerja karyawan.

**BAB III. METODE PENELITIAN**

Dalam bagian ini akan dijelaskan mengenai jenis penelitian yang akan dilakukan, meliputi jenis penelitian yang digunakan, operasionalisasi variabel dan skala pengukuran, teknik sampling dan pengambilan sampel, pengujian validitas, pengujian reabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

**BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini dijelaskankan tentang analisis dan pengolahan data yang dilakukandan pembahasan hasil penelitian.

**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

Bagian ini akan dikemukakan kesimpulan dari hasil penelitian beserta rekomendasi bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan yang merupakan jawaban terhadap perumusan masalah dalam penelitian ini :

1. Persentase tanggapan responden mengenai tipe budaya organisasi karyawan PJTV berdasarkan teori Cameron & Quinn yakni untuk budaya *clan* berada pada posisi kuat sebesar 75,7%, budaya *adhocracy* sebesar 78,04% dengan kategori kuat, budaya *market* sebesar 77,17% berada pada posisi kuat, dan budaya *hierarchy* sebesar 77,6% dengan garis kontinum pada posisi kuat. Dari keempat tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn, tanggapan responden mengenai penerapan tipe budaya organisasi dengan persentase terkuat adalah budaya *adhocracy*.
2. Persentase tanggapan responden mengenai kinerja karyawan PJTV berada pada posisi tinggi yakni sebesar 77,5%. Subvariabel yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan di PJTV yaitu mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerja sama, kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.
3. Mengukur seberapa besar pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik

analisis jalur dengan menggunakan *SPSS ver. 16*. Dari hasil perhitungan secara simultan diperoleh Budaya *Clan*, Budaya *Adhocracy*, Budaya *Market* dan Budaya *Hierarchy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *R square* sebesar 54,4% dan pengaruh 45,6% dipengaruhi faktor lain. Untuk hasil uji individu (parsial) menunjukkan budaya *clan*, budaya *adhocracy*, dan budaya *market*, secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya *hierarcy* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *t* negatif pada budaya *hierarchy* menunjukkan arah pengujian hipotesis, artinya jika budaya *hierarchy* kuat maka kinerja karyawan akan rendah. Oleh karena itu, dalam penerapannya perlu dibatasi karena PJTV merupakan industri pertelevisian dimana hal tersebut akan menghambat kemajuan dan perkembangan karyawannya dalam berinovasi dan berkreativitas untuk menghasilkan kualitas jasa yang ditawarkan. Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat korelasi yang erat antara budaya organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan di PJTV. Dimana semakin kuat penerapan budaya organisasi semakin tinggi kinerja karyawannya.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Dengan melihat kesimpulan diatas, peneliti menyarankan agar perusahaan melakukan beberapa hal yakni :

- a. Dari hasil pengolahan data yang diperoleh melalui penghitungan koefisien jalur secara parsial, maka diantara keempat tipe budaya

organisasi berdasarkan Cameron & Quinn yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah budaya *market*. Disamping itu, saat ini kondisi industri pertelevisian dipengaruhi oleh pasar, maka peneliti menyarankan agar perusahaan memperkuat perilaku di bawah ini :

- 1) Memfokuskan perusahaan pada hubungan dengan para *stakeholder*, seperti dengan *supplier*, pelanggan, dan *regulator*
  - 2) Mengarahkan organisasi pada produktifitas, hasil dan profit
  - 3) Memiliki kemampuan untuk menyusun strategi yang tepat dan memunculkan ide-ide baru agar dapat bersaing dengan perusahaan kompetitor
- b. Perlu adanya teladan dan konsistensi dari para pemimpin perusahaan, karena pemimpin perusahaan merupakan salah satu penentu berhasil tidaknya budaya organisasi yang sedang dikembangkan
- c. Melakukan evaluasi secara periodik mengenai penerapan budaya organisasi dan tingkat kinerja karyawan.

#### 5.2.2 Saran untuk peneliti lanjutan

Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti faktor lain ( $\epsilon$ ) yang mempengaruhi kinerja karyawan di PJTV selain variabel budaya organisasi.

## Daftar Pustaka

### Buku

- Arifin, Johar, (2006), *Aplikasi Excel dalam Statistik dan Riset Terapan*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo
- Atmosoepipto, Kisdarto, (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta, PT.Elex Media Komputindo
- Bikan, Askurifai, (2006), *Jurnalistik Televisi*, Bandung, Sembiosa Rekatama Media
- Cameron, Kim S & Quinn, Robert E, (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Computing Value Framework*, Sanfransisco, Jossey-Bass
- Istijanto, (2006), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gramedia
- Jonathan, Sarwono,(2007), *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis Dengan SPSS*, Yogyakarta, Andi Offset
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2006), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika
- Ndraha, Taliziduhu, (2005), *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, (2008), *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Empat
- Riduwan dan Achmad, Kuncoro Engkos, (2007), *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Bandung, Alfabeta
- Sekaran, Uma, (2006b), *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Buku 2 Edisi 4*, Jakarta, Salemba Empat
- Sudarmanto, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar

Sugiyono, (2008), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta  
Suliyanto, (2005), *Analisis Data dalam Pemasaran*, Bogor, Ghalia Indonesia  
Tika, Moh.Pabundu, (2006), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja  
Perusahaan*, Jakarta, Bumi Aksara

Umar, Husein, (2003), *Evaluasi Kinerja Karyawan*, Jakarta, Gramedia Pustaka  
Utama

#### **Dokumen Cetak**

Nugrahawijaya, Adie Triya, (2007), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Karyawan Pada PT Bank Jabar Cabang Ciamis*, Skripsi, STMB  
TELKOM, Tidak Diterbitkan

Wardhani, Dian Puriyanti. (2007), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Karyawan Tahun 2007 Berdasarkan Teori Cameron dan Quinn  
di Topas Galeria Hotel Bandung*, Skripsi, STMB TELKOM, Tidak  
Diterbitkan

#### **Internet**

[www. Agbielsen.co.id](http://www.Agbielsen.co.id) (diakses pada tanggal 15 Maret dan 17 Juli 2010)

#### **Lain-lain**

Data internal PT. Esa Visual Padjadjaran Tivi di Jalan Naripan No.89 (BeMall  
lantai 1 Blok A)