

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN
KANTOR PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
DI SURABAYA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Menempuh Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan oleh :
SRI SUDARSINI
D4E003051**

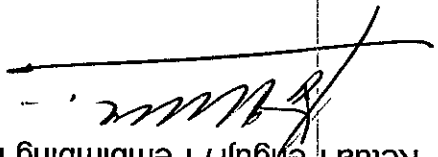
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

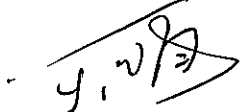
**ANALISIS KINERJA KARYAWAN
KANTOR PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
DI SURABAYA**

Diperstapkan dan disusun oleh
SRI SUDARSINI
D4E003051

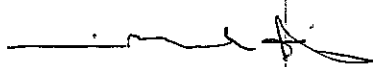

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 26 Maret 2005

Susunan Tim Penguji

Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, Ph.D.

Ketua Penguji / Pembimbing I

1. Dra. ENDANG LARASATI, MS.

Anggota Dewan Penguji

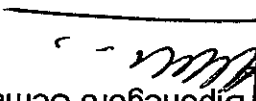
Sekretaris Penguji / Pembimbing II

Drs. HARDI WARSONO, MTP.

2. Dra. IDA HAYU DWIMAWATI, MM.


Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal :

UNIVERSITAS DIPONEGORO
DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDUDAYAAN
FACULTY OF EDUCATION
DIPONEGORO UNIVERSITY
DIPONEGORO SEMARANG

Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, Ph.D.


RINGKASAN

Kinerja karyawan perseoran pada umumnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam hal kegiatan usaha distribusi, kinerja PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati salah satu meningkatkan kinerja perlu dilakukan dengan harapan tercapainya tujuan sesuai dengan misi organisasi. Oleh karena penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Kinerja Karyawan Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati di Surabaya, maka untuk selanjutnya akan dikaji hubungan antara beberapa faktor antara lain: budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi. Dalam kegiatan penelitian ini digunakan rancangan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, pengambilan sampel dengan cara *proportional random sampling*.

Hasil yang diperoleh dari analisis per variabel memperlihatkan bahwa variabel kinerja karyawan pada kondisi "cukup baik" dengan nilai 43.6 %, variabel budaya organisasi pada kondisi "cukup kuat" dengan nilai 48.7 %, variabel kepuasan kerja pada kondisi "kurang puas" dengan nilai 33.9 % dan variabel motivasi pada kondisi "cukup tinggi" dengan nilai 46.2 %. Analisis tabel silang menunjukkan kecenderungan adanya hubungan positif antara variabel-variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan, yang mengisyaratkan bahwa semakin kuatnya budaya organisasi, kepuasan kerja dan semangatnya motivasi cenderung akan diikuti oleh meningkatnya kinerja karyawan. Dari hasil analisis koefisien korelasi Kendall menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0.555, hubungan antara kepuasan kerja dengan koefisien korelasi positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0.618, hubungan antara motivasi dengan koefisien korelasi sebesar 0.682. Sedangkan hubungan secara bersama-sama antara variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan uji Konkordansi Kendall menunjukkan korelasi/hubungan "cukup kuat" dengan koefisien konkordansi sebesar 0.753 yang diperkuat oleh uji statistik dengan hasil perhitungan χ^2 (*Chi-Square*) sebesar 88.103, dengan derajat kebebasan (df) = 3 dan $\alpha = 5\%$ didapat χ^2 tabel sebesar 7.815, oleh karena χ^2 hitung $> \chi^2$ tabel ($88.103 > 7.815$) maka hipotesis DITERIMA atau menerima H_0 menolak H_1 . Untuk melihat pengaruh secara bersama-sama antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap koefisien konkordansi Kendall (0.753)² X 100 % = 56.7 %. Dengan demikian menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah II Jabati 43.3 % dipengaruhi oleh faktor lain, dari kondisi ini adalah perlu meneliti lebih lanjut tentang variabel-variabel lain di luar variabel-variabel tersebut.

Kepuasan Kerja dan Motivasi.

The research is aimed at analyzing the relations of organizational culture, personnel working satisfaction and motivation (as independent variables) with the working performance of personnel at the State-owned Gas Company of Strategic Business Unit Area Distribution II of Eastern Java at Surabaya (as dependent variable). This research employed quantitative method, explanatory type. Kendall's tau-b formula was employed to test the hypotheses to analyze the relation between each of the independent variable with the dependent variable. Besides, Kendall Concordance (W) analysis was employed to analyze the relation of the independent variables collectively with the dependent variable. Meanwhile determinant coefficient yielded from Kendall Concordance coefficient square was employed to analyze the influence of independent variables to the dependent variable. Analysis on the relations of organization culture (X_1), working satisfaction (X_2) and motivation (X_3) simultaneously with personnel performance (Y) show positive and significant relation with concordance coefficient of 0.753 at 0.05 significance level. X^2 (Chi-Square) calculation support this result at the value of 88.103 in which the calculated X^2 is bigger than X^2 table (88.103 > 7.185). Among these three variables, motivation has the highest influence to the enhancement of personal working performance, followed by working satisfaction and organization culture. Therefore it is recommended that conducive working climate is needed to enable the suitability of working execution with expected target and goal, as well as enhancing personnel knowledge by giving them various education and training. To prevent boring the personnel position should be moved periodically and equally, rewards and appreciation should be given to personnel with high achievement according to existing normative standard, while punishment should be given to undisciplined personnel.

Keywords : organization culture, working satisfaction, motivation, working performance.

SRI SUDARSINI, 2005, Analysis on the Working Performance of Personnel at the State-owned Gas Company of Area Distribution II of Eastern Java at Surabaya.

ABSTRACT

SRI SUDARSINI
NIM. D4E003051



Semarang, 24 Maret 2005

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

PERNYATAAN

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun tesis dengan judul : "Analisis Kinerja Karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) SBU Distribusi Wilayah II Jawa Bagian Timur di Surabaya", sebagai salah satu syarat menyelesaikan program Strata S-2.

Dalam penyelesaian tesis ini tidak terlepas atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karenanya dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD. selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang sekaligus sebagai Pembimbing I
2. Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP. selaku Sekretaris II Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang sekaligus sebagai dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi penulis selama proses bimbingan hingga terselesaikannya tesis ini

3. Ibu Dra. Endang Larasati, MS. dan Ibu Dra. Ida Hayu Dwimawati, MM. sebagai anggota Dewan Penguji yang banyak memberikan masukan kepada penulis guna menjadikan tesis ini menjadi lebih baik
4. Bapak Ir. Triyono, MM. selaku General Manager PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) SBU Distribusi Wilayah II Jawa Bagian Timur beserta Staf yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran selama proses penulisan tesis ini
5. Suami dan anak-anakku tercinta yang telah memberikan motivasi dan inspirasi selama studi dan menulis tesis

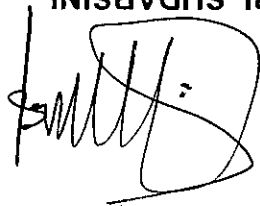
6. Rekan mahasiswa Angkatan X pada program Magister Administrasi

Publik Universitas Diponegoro Semarang

Penulis dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang ada sangat menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu kritik dan saran sangat penulis harapkan demi baiknya penulisan tesis ini. Penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan sekali lagi atas partisipasi yang diberikan penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 24 Maret 2005

Penulis,



SRI SUDARSINI
NIM. D4E003051

DAFTAR ISI

	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGESAHAN	ii
	RINGKASAN	iii
	ABSTRAKSI	v
	ABSTRACT	vi
	HALAMAN PERNYATAAN	vii
	KATA PENGANTAR	viii
	DAFTAR ISI	x
	DAFTAR GAMBAR	xii
	DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN		
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
	1. Identifikasi Masalah	7
	2. Perumusan Masalah	8
	C. Tujuan Penelitian	9
	D. Kegunaan Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA		
	A. Landasan Teori	11
	1. Corporate Governance	11
	a. Kinerja	16
	1) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	17
	2) Pengukuran Kinerja Karyawan	19
	b. Budaya Organisasi	22
	c. Kepuasan Kerja	29
	d. Motivasi	33
	2. Hubungan Antar Variabel	43
	a. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan ..	43
	b. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	43
	c. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan	43
	B. Hipotesis	44
BAB III METODE PENELITIAN		
	A. Rancangan Penelitian	46
	B. Ruang Lingkup Penelitian	46

	BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	115
	B. Saran	116
	D. Diskusi	110
	4. Pengujian Hipotesis	104
	3. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan	105
	2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	103
	1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	101
	C. Analisis Hasil Penelitian	101
	5. Variabel Motivasi	92
	4. Variabel Kepuasan Kerja	88
	3. Variabel Budaya Organisasi	78
	2. Variabel Kinerja Karyawan	70
	1. Identitas Responden	67
	B. Hasil Penelitian	66
	A. Deskripsi Wilayah Penelitian	61
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
	2. Pengujian Hipotesis dan Pengolahan Data	56
	1. Analisa Data	55
	I. Teknik Analisa Data	55
	H. Metode Pengumpulan Data	55
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	53
	F. Instrumen Penelitian	52
	E. Jenis dan Sumber Data	51
	3. Definisi Operasional	48
	2. Definisi Konseptual (Variabel)	47
	1. Klasifikasi Variabel	47
	D. Variabel Penelitian	47
	C. Lokasi Penelitian	47

NOMOR	HALAMAN
II.1	12
Pengolongan Governance	
II.2	38
Teori Harapan	
II.3	42
Skema Teori yang Mendasari Penelitian	
II.4	45
Model Geometrik Hipotesis	
IV.1	66
Struktur Organisasi PT. PGN (Persero) Tbk.SBU DW II Jabati	

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

NOMOR	HALAMAN
I.1	Perbandingan RKAP dengan Realisasi Penjualan Gas Bumi
I.2	Permasalahan Empirik yang Dimungkinkan mempengaruhi kinerja
III.1	Daftar Pemecahan Sampel
IV.1	Karyawan Menurut Umur
IV.2	Tingkat Pendidikan Karyawan
IV.3	Pangkat/Golongan
IV.4	Masa Kerja Karyawan
IV.5	Tingkat Hasil Kerja Karyawan
IV.6	Tingkat Kesejahteraan Standar Kerja
IV.7	Tingkat Penyelesaian Pekerjaan
IV.8	Target Kerja Karyawan
IV.9	Tingkat Hubungan Kerja Antar Karyawan
IV.10	Tingkat Hubungan Kerjasama Antar Unit Kerja
IV.11	Pemberian Wewenang Untuk Menyelesaikan Masalah
IV.12	Tindakan dalam Menghadapi Masalah Rekan Kerja
IV.13	Arahan Pimpinan Apabila Ada Kesulitan
IV.14	Tingkat Tanggungjawab Terhadap Tugas
IV.15	Tingkat Tanggungjawab Atas Kesalahan Dalam Pekerjaan
IV.16	Kondisi Kinerja Karyawan
IV.17	Peranan Misi
IV.18	Arahan Pimpinan Tentang Misi
IV.19	Tingkat Penerapan Misi
IV.20	Tingkat Penerapan Program Kerja
IV.21	Peranan Program Kerja
IV.22	Tingkat komitmen Terhadap Tujuan Organisasi
IV.23	Tingkat komunikasi Antar Staf/karyawan
IV.24	Tingkat komunikasi Pimpinan dengan Staf/karyawan
IV.25	Tingkat komunikasi Atasan Langsung dengan Pimpinan
IV.26	Peranan komunikasi Terhadap kinerja
IV.27	Tingkat Perawatan Peralatan Kerja
IV.28	Tingkat Penghargaan yang Sesuai Atas Hasil Kerja
IV.29	Penghargaan Terhadap Inisiatif
IV.30	Kondisi Budaya Organisasi
IV.31	Penghargaan Tingkat Kesejahteraan/Gaji Upah
IV.32	Situasi dan kondisi Tempat Kerja
IV.33	Keamanan dan Kenyamanan
IV.34	Ketepatan dalam Penyelesaian Konflik
IV.35	Keharmonisan dengan Rekan Sekerja

109	Kendall (W)
108	IV.60 Hasil Pengujian Hipotesis dengan Rumus Koefisien Konkordansi
107	IV.59 Hasil Pengujian Hipotesis Correlation Karyawan
106	IV.58 Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antara Motivasi dengan Kinerja
105	IV.57 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan
104	IV.56 Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan
103	IV.55 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan
102	IV.54 Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan
101	IV.53 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan
100	IV.52 Kondisi Motivasi Karyawan
99	IV.51 Pemberian Insentif Terhadap Hasil Kerja Karyawan
98	IV.50 Pemberian Harapan Atas Pretasi Karyawan
98	IV.49 Tingkat Pengarahan Pimpinan
97	IV.48 Penghargaan Terhadap Kreativitas Karyawan
97	IV.47 Penghargaan Terhadap Gagasan Karyawan
96	IV.46 Peranan Pembatasan Pangkat Terhadap Dorongan Kerja
95	IV.45 Peranan Kenaikan Pangkat Terhadap dorongan Kerja
95	IV.44 Pengaruh Penghargaan Sebagai Pendorong Prestasi Kerja
94	IV.43 Penghargaan Atas Prestasi
94	IV.42 Penghargaan Terhadap Kemampuan Karyawan
93	IV.41 Tingkat Penghargaan Terhadap Hasil Kerja
92	IV.40 Ide dan Kreativitas Karyawan dalam Menentukan Kebijakan
91	IV.39 Kondisi Kepuasan Kerja Karyawan
91	IV.38 Kemampuan Organisasi dalam Menampung Bidang Tugas
90	IV.37 Penghargaan Organisasi Kepada Karyawan
	IV.36 Kesediaan dalam Bertanggunggrasa

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu penyebab terjadinya krisis perekonomian saat ini adalah karena tidak diterapkannya prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan maraknya praktik-praktek ekonomi dan keuangan yang tidak sehat. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) saat ini sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dan tangguh dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi, *Good Corporate Governance* juga merupakan sarana untuk mencapai pengelolaan yang bersih lingkungan perusahaan, menghambat praktik-praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, meningkatkan disiplin anggaran, mendayagunakan pengawasan dan hal-hal lain yang mendorong ke arah terciptanya efektivitas dan efisiensi.

Menteri Negara PM & Pemberdayaan BUMN melalui Surat Edaran No. S.106/M.PM.P.BUMN/2000 menyebutkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan suatu hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif yang bersumber dari Budaya Perusahaan, Etika, Nilai, Sistem, Proses Bisnis, Kebijakan dan Struktur Organisasi-Perusahaan yang bertujuan untuk mendorong mendukung pengembangan-an usaha, pengelolaan sumberdaya manusia.

Tujuan dari *Corporate Governance* adalah untuk :

- Mengendalikan, mengarahkan hubungan antara *shareholders, management, creditors, governments, dan stakeholders* lainnya.
- Menciptakan pertambahan nilai bagi pihak pemegang kepentingan.
- Mendorong dan mendukung pengembangan perusahaan, pengelolaan sumberdaya dan resiko secara lebih efisien dan efektif serta jawaban perusahaan kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya.

- Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.

- Meningkatkan iklim investasi nasional.

- Mensukseskan program *privatisasi*.

- Mencapai *Good Corporate Governance* sebagai titik tolak perbaikan budaya kerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

Good Corporate Governance pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) adalah suatu keharusan yang pada akhirnya akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya untuk mengoptimalkan manfaat gas bumi dan gas buatan sebagai bahan bakar dan bahan baku secara efektif dan efisien bagi kepentingan masyarakat luas melalui jaringan transmisi dan distribusi, selain itu juga menciptakan keamanan dan kesehatan lingkungan kerja serta dapat meningkatkan profesionalisme sumberdaya manusia dan budaya perusahaan melalui peningkatan sistem manajemen mutu.

Dalam rangka peningkatan manajemen mutu, perusahaan perlu menyusun pedoman pengelolaan yang diterapkan secara taat asas (*consistent*), sehingga semua nilai yang dimiliki oleh unsur-unsur yang berkepentingan atas perusahaan (*stakeholders*) dapat didayagunakan secara optimal dan menghasilkan pola hubungan ekonomis yang menguntungkan. Hubungan harmonis itu akan memudahkan penentuan arah pengembangan dan kinerja perusahaan serta berjalannya fungsi-fungsi pengambilan keputusan, pengendalian operasi dan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan secara baik. Dengan diperbaikinya pengaturan hubungan kerja tersebut akan diperbaiki pula cara-cara manajemen perusahaan bertanggung jawab kepada pemilikinya dalam menjalankan perusahaan.

Peningkatan manajemen mutu tidak dapat dilepaskan dari peningkatan sumber daya manusia dan meningkatkan fasilitas kerja yang diperlukan dengan menambah peralatan dan sarana pendukung lainnya. Peningkatan sumber daya manusia di Perusahaan Gas Negara dilakukan dengan harapan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Masih perlu ditingkatkannya kinerja karyawan di Perusahaan Gas Negara disebabkan adanya beberapa permasalahan dalam hal kinerja karyawan kaitannya dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan dan mengelola tugas perusahaan sesuai Keputusan Direksi PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Nomor : 020.K/12/UT/2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Strategic Business Unit Distribusi Wilayah II Jawa Bagian

Timur, yaitu mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan usaha distribusi gas bumi untuk wilayah Jawa Bagian Timur, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk terutama ditentukan oleh besarnya volume gas yang terjual.

Penelitian ini mengambil lokasi di Kantor PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur, di mana permasalahan-permasalahan yang dapat ditemukan oleh penulis pada observasi pendahuluan dan bersumber dari informasi sementara yang didapat antara lain dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.1
Realisasi Penjualan Gas Bumi
Tahun 2003

No	Bulan	RKAP (m ³)	Realisasi (m ³)	Selisih (m ³)	Prosentase 6=(4:3)X100
1	Januari	89.678.137	74.815.958	14.867.179	83 %
2	Pebruari	89.678.137	73.564.194	16.113.943	82 %
3	Maret	89.678.137	74.724.381	14.953.756	83 %
4	April	90.657.083	77.103.155	13.553.928	85 %
5	Mei	90.657.083	72.200.298	18.456.785	80 %
6	Juni	90.657.083	73.323.210	17.333.873	81 %
7	Juli	91.648.551	78.840.079	12.808.472	86 %
8	Agustus	91.648.551	84.528.727	7.119.824	92 %
9	September	91.648.551	85.069.931	6.578.620	93 %
10	Oktober	91.581.207	82.672.570	8.908.637	90 %
11	November	91.581.207	67.460.313	24.120.894	74 %
12	Desember	91.581.207	85.285.512	6.295.695	93 %
	Jumlah	1.090.694.934	929.588.328	161.106.606	85 %

Sumber : Operasional Penjualan PT. PGN (Persero) Tbk. Tahun 2003.

Dari tabel di atas terlihat bahwa volume penjualan tahun 2003 masih dibawah Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Sedangkan permasalahan-permasalahan lain yang ada di Kantor PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur menurut

penulis dimungkinkan, yang menjadi penyebab rendahnya kinerja

karyawan antara lain sebagai berikut :

Tabel 1.2

Data Empirik yang Dimungkinkan Mempengaruhi Kinerja

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	1	3	4
1	Penyelesaian tugas yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laporan bulanan yang dikirim ke Kantor Pusat tidak sesuai waktu yang telah ditentukan. 	Satuan Kerja Akuntansi
2	Tindak lanjut keluhan pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyelesaian keluhan pelanggan tercapai 90 % per bulannya. 	Pelayanan Jasa Teknik.
3	Penilaian yang tidak obyektif.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penilaian suka atau tidak disukai tanpa melihat kinerja yang dihasilkan. ▪ Sekedar arisan, yaitu gantian untuk mendapatkan nilai empat. 	Majalah Berita Gas XXI/Nop/2004 (Mempuk Budaya Memanen Kinerja).
4	Hubungan kerja antar satuan op-kerja belum optimal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sering terjadi duplikasi tugas pekerjaan antar satuan kerja, misalnya pekerjaan yang harusnya dikerjakan oleh satuan kerja yang bersangkutan dikerjakan satuan kerja lain tergantung dari kemampuan asisten managernya. 	Observasi
5	Pemberian penghargaan dan sanksi bagi karyawan yang berprestasi dan ada sanksi yang tegas terhadap pelanggaran yang belum dilaksanakan dengan baik.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karyawan yang berprestasi dan yang tidak disamakan dalam hal pemberian insentif, tidak ada sanksi yang tegas terhadap pelanggaran yang terjadi oleh karyawan. 	Satuan Kerja SDM

Berdasarkan uraian masalah dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja karyawan berkaitan dengan rendahnya budaya organisasi dilihat dari lemahnya disiplin karyawan, dan suasana kerja yang kurang kondusif. Kemungkinan sebab lain rendahnya kepuasan kerja karyawan adanya penilaian kinerja karyawan yang kurang obyektif, kurangnya kesempatan untuk maju. Sedangkan kemungkinan sebab lain yang mempengaruhi kinerja jika dilihat dari data permasalahan pada tabel di atas adalah karena rendahnya motivasi karyawan yang berprestasi dan sanksi/hukuman (*punishment*) bagi karyawan yang melanggar disiplin kerja.

Melihat permasalahan-permasalahan yang ada di Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur, maka penulis akan melakukan analisis kinerja karyawan dilihat dari variabel-variabel budaya organisasi, keputusan kerja dan motivasi.

6	Perubahan struktur gaji dan insentif yang insentif yang cukup besar	<ul style="list-style-type: none"> Gaji dan insentif yang cukup besar dianggap dengan karyawan merupakan kompensasi hasil kerja karyawan tanpa memenuhi kewajiban 	Wawancara dengan karyawan
7	Pembagian tugas yang tidak merata.	<ul style="list-style-type: none"> Adanya sebagian karyawan yang sibuk dan ada yang santai. 	Satuan kerja SDM
8	Penataan persediaan / kotak sesuai dengan soal tidak seadanya.	<ul style="list-style-type: none"> Kotak jabatan yang tersedia belum terisi. 	Keputusan Direksi SK No.020.K/12/UT/2003.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Winarno Soerachman (1985:9) mengemukakan bahwa

masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah ini harus dipandang sebagai suatu rintangan yang mesti harus dilalui dengan jalan mengatasinya. Masalah memantifestasikan diri sebagai tantangan, oleh karena itu, dapat pula dikatakan bahwa masalah benar-benar dapat dipermasalahkan, serta adanya unsur yang menggerakkan kita untuk membahasnya.

Permasalahan yang terdapat pada Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur dapat diidentifikasi sebagai berikut :

a. Rendahnya kinerja karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Surabaya berkaitan dengan adanya penjualan gas yang masih di bawah Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

b. Lemahnya budaya organisasi dikarenakan dalam penilaian kinerja karyawan kurang obyektif.

c. Rendahnya kepuasan kerja, kurang adanya kesediaan dalam bertenggangrasa serta keharmonisan dengan rekan sekerja.

d. Rendahnya tingkat motivasi, tidak jelasnya pemberian penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi maupun penerapan sanksi (*punishment*) yang melanggar disiplin.

2. Perumusan Masalah

Pendapat Nawawi (1991:41), perumusan masalah adalah sebagai berikut: "masalah muncul karena tidak tepatnya keseimbangan antara sesuatu yang diharapkan (*das sollen*) berdasarkan teori-teori atau hukum-hukum yang menjadi tolok ukur kenyataan (*das sein*) sehingga menimbulkan pertanyaan mengapa demikian atau apa sebabnya demikian".

Keberadaan masalah disebabkan oleh adanya penyimpangan yang terjadi antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya. Oleh karenanya dalam penelitian ini perlu dirumuskan permasalahan secara jelas sehingga peneliti memiliki pedoman dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya melalui pokok-pokok pemikiran yang jelas dan sistematis. Masalah yang akan diteliti harus dibatasi, sehingga penelitian yang akan dilakukan lebih jelas dan terarah. Dari gambaran yang telah diuraikan tersebut di atas, maka dalam proposal tesis ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

a. Apakah rendahnya budaya organisasi berhubungan dengan rendahnya kinerja karyawan pada kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati ?

b. Apakah kurangnya kepuasan kerja berhubungan dengan

rendahnya kinerja karyawan pada Kantor PT. Perusahaan Gas

Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati ?

c. Apakah rendahnya motivasi kerja berhubungan dengan rendahnya

kinerja karyawan pada Kantor PT. Perusahaan Gas Negara

(Persero) Tbk SBU DW II Jabati?

d. Apakah rendahnya budaya organisasi, kepuasan kerja dan

motivasi berhubungan dengan rendahnya kinerja karyawan kantor

PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. SBU DW II Jabati?

C. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu karena

penelitian merupakan usaha yang dilakukan dengan sengaja, menurut

sistem dan kaedah tertentu untuk mengungkapkkan fenomena alam atau

sosial dengan tujuan untuk menentukan prinsip-prinsip baru dibalik gejala

yang muncul. Tujuan penelitian itu sendiri adalah untuk menerangkan

dan mengungkapkkan hubungan yang sistematis antara dua atau lebih

fenomena sosial.

Dari uraian tersebut maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk

mengetahui :

1. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT.

Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati.

2. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan Kantor

PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati.

3. Hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati.
4. Hubungan bersama-sama antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian yang dilakukan di sini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktikal. Adapun kegunaan penelitian dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Secara Teoritis.

Untuk menambah pengetahuan tentang teori-teori yang didapat disaat kuliah sehingga mampu memahami aplikasi teori mengenai kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

2. Kegunaan Praktikal.

Penelitian ini diharapkan dapat :

- a. Menjadi masukan kepada manajemen kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati untuk mengetahui pentingnya budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Dapat digunakan bahan evaluasi nantinya bagi perencanaan dan penerapan kebijakan yang menyangkut kinerja karyawan selanjutnya, khususnya PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

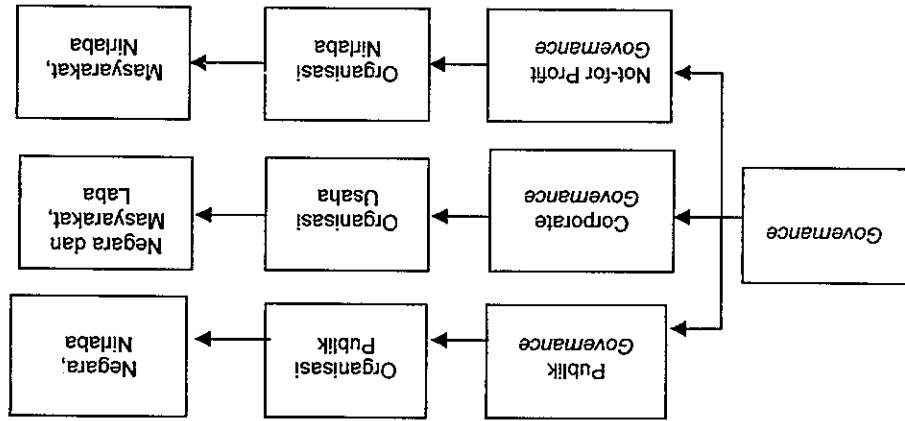
1. Corporate Governance

Governance sebenarnya pertama kali digunakan di dunia usaha atau korporat. Manajemen profesional yang diperkenalkan pasca Perang Dunia Kedua dengan prinsip dasar " memisahkan kepemilikan dengan pengelolaan" benar-benar menjadikan setiap korporat menjadi usaha-usaha yang besar, sehat dan menguntungkan. Gerakan ini dimulai secara besar-besaran di Amerika, khususnya setelah para *titan-entrepreneur* mengalami kegagalan besar untuk mempertahankan kebanyakan bisnisnya.

Saat ini istilah *good governance* banyak dibicarakan berbagai kalangan. Sebenarnya apakah *good governance* itu ?, dalam kamus standar bahasa Indonesia belum diketemukan. Demikian pula pada kamus standar Inggris-Indonesia. Istilah ini berasal dari induk bahasa Eropa, yaitu *Latin*, yaitu *gubernare* yang diserap oleh bahasa Inggris menjadi *govern*, yang berarti *steer* (menyetir, mengendalikan), *direct* (mengarahkan), atau *rule* (memerintah). Penggunaan utama istilah ini dalam bahasa Inggris adalah *steering than rowing*, atau memerintah dengan kewenangan.

Di Indonesia *governance* dengan memahami dirinya sebagai pemerintah mempunyai kecenderungan untuk bertindak sebagai "penguasa" daripada "pelayan". Kembali ke istilah *governance*, pertanyaannya, kepada siapakah akan diterapkan : Dunia usaha ? Pemerintah ?

Gambar II.1
Penggolongan *Governance*.



Sumber : Riant Nugroho D, Tahun 2002.

Dalam pembahasan berikut penulis akan membahas *good governance* dalam konteks pemerintah dan fokus kepada *Good Corporate Governance (GCG)*, sesuai dengan tujuan penelitian.

Istilah *Corporate Governance* pertama kali diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report* (Tjager dkk., 2003). Laporan ini dipandang sebagai titik balik (*turning point*) yang sangat menentukan praktik *corporate governance* di seluruh dunia.

Corporate governance merupakan hubungan antar-*stakeholder* yang digunakan untuk menentukan dan mengendalikan arah strategi dan kinerja suatu organisasi. Dalam praktiknya *corporate governance* berbeda di setiap negara dan perusahaan karena berkaitan dengan sistem ekonomi, hukum, struktur kepemilikan, sosial dan budaya masing-masing.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut nampak dengan jelas bahwa *corporate governance* merupakan upaya yang dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan untuk menjalankan usahanya secara baik sesuai dengan hak dan kewajiban lain.

panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* yang tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan 2000) mendefinisikan *corporate governance* sebagai proses dan *The Indonesian Institute For Corporate Governance* (IICG, yang sesuai dengan investasi yang ditanamkan.

untuk meyakinkan para pemilik modal dalam memperoleh imbal hasil bahwa *corporate governance* sebagai bagian cara atau mekanisme dikemukakan oleh Shleifer dan Vishny (1997) yang menyebutkan menentukan arah dan kinerja korporasi. Definisi lain yang *governance* sebagai hubungan berbagai partisipan dalam Menurut Monks dan Minow (1995) mendefinisikan *corporate*

akuntansi dan *best practices* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas; mengembangkan teknologi informasi dan sistem informasi manajemen untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif.

3. *Accountability* (akuntabilitas),

Prinsip dasar akuntabilitas menekankan pada pentingnya penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan pembagian kekuasaan antara dewan komisaris, direksi, dan pemegang saham (Baridwan, 2002) yang meliputi monitoring, evaluasi, dan pengendalian terhadap manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan pihak kepentingan lainnya.

4. *Responsibility* (ketanggapan).

Diartikan sebagai tanggung jawab perusahaan sebagai anggota masyarakat untuk mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial. (Tjager dkk., 2003:52) menyebutkan bahwa prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang; menyadari akan adanya tanggung jawab sosial, menghindari penyalahgunaan wewenang kekuasaan, menjadi profesional dan menjunjung etika, dan memelihara lingkungan bisnis yang sehat. Dan *responsibility* ini mencakup lima

Kinerja menurut Dale A Timpe (2000) dalam bukunya Seri Manajemen Sumber Daya Manusia tentang kinerja atau *performance*, istilah "tingkat kinerja (prestasi kerja)". Berdasarkan kamus *The New Webster Dictionary* istilah "kinerja" atau prestasi sebenarnya pengalih-bahasaannya dari bahasa Inggris "performance". Bernardin dan Russel (1993:378) yang memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : "Performance is defined as the record of out-comes produced job function or activity during a specified time period" (prestasi adalah

a. Kinerja

peningkatan kinerja.

(1997) yang menyatakan bahwa esensi *corporate governance* adalah investasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Keasy dan Wright maupun minoritas) yang dapat menciptakan iklim yang mendukung akuntabilitas, dan keadilan bagi seluruh pemegang saham (mayoritas (*firm value*) dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, *good corporate governance* dapat memaksimalkan nilai perusahaan *governance* mempunyai makna bahwa perusahaan yang menerapkan Prinsip-prinsip yang tercantum dalam pedoman *good corporate* peranan *board of directors* dalam perusahaan.

aspek yaitu : perlindungan hak-hak pemegang saham, perlakuan adil terhadap seluruh pemegang saham, peranan *stakeholders* dalam *corporate governance*, keterbukaan dan transparansi, dan

catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Pengertian kinerja menurut Rue dan Byart (1980:376)

didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "the degree of accomplishment". Atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu pendapat Osborne dalam Quade (1990:1) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Sedangkan menurut Sofian Effendi (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau karyawan dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Selanjutnya pengertian kinerja menurut Robbins (1996:218) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsestion*), atau kinerja = f (AxMxO).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing karyawan yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

1) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Banyak faktor yang menentukan kinerja individu dari seorang karyawan. Mengacu dari sejumlah studi empiris, Mathis

dan Jackson (2000) mengidentifikasi faktor-faktor penentu dari kinerja karyawan antara lain meliputi : motivasi, dan disiplin kerja karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh The Liang Gie dan Buddy Ibrahim dikutip Soewarsono (1999:17) mengatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

- 1) Motivasi kerja
- 2) Sistem kerja
- 3) Suasana kerja
- 4) Kemampuan kerja
- 5) Budaya Organisasi
- 6) Perengkapan dan Fasilitas
- 7) Prosedur Kerja

Menurut Schermerhorn (1996 : 106) untuk mengetahui kinerja organisasi dan individual dapat dilihat dari 5 (lima) faktor yang mempengaruhi, yaitu :

- 1) Pengetahuan.
- 2) Ketramplilan.
- 3) Kemampuan.
- 4) Sikap.
- 5) Perilaku.

Sedangkan menurut Peter Drucker (dalam Handoko, 1984 : 211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam persentase yang berkisar

antara 0 % sampai 1 %. Ditambah pula faktor-faktor yang

menunjang kinerja, antara lain :

- a. Pendidikan dan program pelatihan.
- b. Gizi, nutrisi dan kesehatan.
- c. Motivasi.
- d. Kesempatan kerja.
- e. Kebijakan ekstem.
- f. Pengembangan secara terpadu.

Menurut pendapat Stephen Robbins (1996:218) tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada kedua faktor yaitu kemampuan karyawan itu sendiri, seperti tingkat pendidikan pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja, yaitu dorongan dari dalam karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya.

2) Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan oleh para pimpinan. Sebenarnya pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja itu sendiri dan sebagai evaluasi kerja. Untuk melakukan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan yang akan dicapai. Setelah program di desain

sudah termasuk penciptaan berbagai indikator kinerja/keberhasilan program. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Dalam instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti/indikator-indikator dalam pencapaian tugas organisasi publik. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dipercaya kebenaran yang logis, oleh karena dengan disusunnya perencanaan yang jelas, teroperasionalkan dan terukur diharapkan tersedia pembenaran yang logis dan argumen yang memadai. Mengingat pentingnya kinerja, dalam pembahasan ini akan dilakukan pendekatan teoritis yang berhubungan dengan kinerja, Gary Dessler (1997:17) telah mengemukakan alasan mengapa pentingnya penilaian terhadap karyawan :

- 1) Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan promosi dan kompensasi.
- 2) Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Henry Simamora (1987:18) maksud ditetapkan tujuan kinerja adalah untuk menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Terdapat 3 (tiga) alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja :

1) Mengarahkan karyawan untuk memfokuskan kegiatan-kegiatan

ke arah tertentu (sasaran) dari pada lainnya.

2) Karyawan akan dapat mengarahkan kemampuannya secara

proporsional terhadap kualitas dalam pencapaian sasaran.

3) Sasaran yang sukar akan membahayakan suatu kekuatan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah

organisasi itu sangat penting baik yang proses maupun hasil, baik

para karyawan maupun bagi organisasi, khususnya organisasi

publik/pemerintah guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan

karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Dengan

penilaian tersebut dapat diketahui pengukuran kinerja, menurut

Gibson et.al. (1995:18) dapat dilakukan berdasarkan waktu :

1) Waktu jangka pendek

a) Produksi.

b) Mutu (kualitas).

c) Efisiensi dan fleksibilitas

2) Waktu jangka menengah

a) Persaingan.

b) Pengembangan.

3) Waktu jangka panjang adalah merupakan kelangsungan hidup

suatu organisasi.

Selanjutnya seperti yang telah dikemukakan oleh John Erik

Lane (1995:215) bahwa yang umum dianggap sebagai indikator

kinerja antara lain adalah : responsivitas, efisiensi, kepentingan

publik, kepentingan privat, fungsi-fungsi khusus.

Menurut Robbins (1996:20) hakekat penilaian terhadap

individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu

yang optimal. Penilaian pekerjaan itu mencakup : kerja sama,

kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif,

semangat, daya tahan/kehandalan, kuantitas pekerjaan.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam

mencapai hasil dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat

dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individual

maupun secara kelompok dengan asumsi bahwa semakin baik

kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan

semakin baik.

Sehubungan hal tersebut maka di dalam penelitian ini untuk

mengukur kinerja, penulis akan menggunakan indikator-indikator

sebagai berikut :

1) Kualitas.

2) Kuantitas.

3) Kerja sama.

4) Inisiatif.

5) Kehandalan/daya tahan.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kepribadian yang ada pada

organisasi, pada beberapa organisasi peran budaya organisasi sangat

menonjol, karena membentuk karakter organisasi serta cara anggota organisasi melakukan pekerjaannya.

Kepribadian yang dapat dimiliki oleh organisasi menurut Amin

Widjaya T. (2001:6) adalah :

- 1) Kepribadian yang kuat dalam menanggung resiko.
Budaya organisasi yang mendorong para karyawan untuk siap menanggung resiko.

- 2) Kepribadian yang kuat dengan orientasi hasil.
Sejumlah organisasi sukses karena memusatkan perhatian pada hasil atau keluaran, contohnya pelayanan pelanggan.

- 3) Kepribadian yang kuat dengan orientasi manusia.
Organisasi-organisasi tertentu menjadikan karyawan sebagai bagian sentral dari budaya organisasinya.

- 4) Kepribadian kuat dengan orientasi team.
Lebih menekankan pada orientasi team, yaitu dengan jumlah organisasi kecil ataupun dibagi dalam divisi-divisi untuk organisasi besar agar dapat membentuk budaya mereka dengan konsep team.

- 5) Kepribadian dengan agresivitas kuat.
Organisasi yang menilai agresivitas di atas segala hal, contohnya adalah agresivitas dalam melawan pesaingnya, melindungi hak ciptanya.

- 6) Kepribadian-kepribadian yang kuat dalam ketidastabilan.

Organisasi yang merumuskan kebudayaan mereka dengan

tekanan yang luar biasa pada pertumbuhan.

Dengan demikian budaya menentukan kepribadian organisasi

secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap

perilaku anggotanya, dengan perilaku anggota yang kuat maka

anggota bertindak sesuai dengan pemahaman yang mendukung

pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi.

Budaya dapat dianalisis sebagai gejala yang mengitari manusia

sepanjang kurun waktu, berperan secara bertahap, dan tercipta oleh

interaksi orang perorang. Budaya sebagai suatu konsep memiliki

sejarah yang panjang dan banyak dibahas dalam ilmu antropologi,

luasnya cakupan dan kompleksnya budaya terutama yang

menyangkut perilaku, masalah seremonial dan kepercayaan tertentu.

Edgar Schein (dalam Amin Widjaja, 2001:17) mengatakan bahwa

“Budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan

lingkungan, budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah

laku, cerita, mitos, metafora, dan ide yang lain yang digabungkan

menjadi satu untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu

organisasi tertentu”.

Budaya organisasi menurut Gibson (1995:372), adalah sistem

yang membus nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang ada di

setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurun-

kan efektivitas tergantung sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-

norma.

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (1996:289)

adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. Sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Hakekat dari budaya organisasi adalah :

1) Inovasi dan pengambilan resiko.
Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2) Perhatian ke rincian.
Sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.

3) Orientasi hasil.
Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4) Orientasi orang.
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5) Orientasi Team.
Sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar team-team, bukannya individu-individu.

6) Keagresivan.
Sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7) Kematapan.

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah gambaran majemuk dari beberapa karakteristik yang ada.

Menurut Edgar H. Schein (dalam Amin Widjaja, 2002:18) dalam budaya organisasi terdapat tiga tingkatan, pertama adalah *artifact*, adalah hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan kalau seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Espoused values* (nilai yang didukung), yaitu hal-hal yang berharga untuk dikerjakan atau alasan mengerjakan apa yang kita kerjakan. Nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa kita berkorban demi yang kita jalankan. *Underlying assumptions* (asumsi yang mendasari), adalah cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh semua anggota baru dan saling menerima sebagian agar diterima menjadi bagian perusahaan.

Kotter dan Heskett (dalam Amin Widjaja, 2002:22), menyatakan bahwa budaya dalam sebuah organisasi adalah nilai-nilai yang dimiliki bersama yang berupa pemikiran penting dan sasaran yang dimiliki oleh sebagian besar dalam sebuah kelompok, yang cenderung membentuk laku kelompok, dan yang sering

Budaya organisasi harus mampu mendukung jalannya organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Pimpinan organisasi sebagai pelopor untuk menjalankan organisasi perlu mengembangkan organisasi, pengertian yang jelas tentang budaya organisasi, kelompok.

menyukai, putus asa) serta nilai-nilai interaksi informal dan norma organisasi termasuk persepsi, sikap, dan perasaan (marah, takut, aspek yang tersembunyi berupa berbagai aspek informal kehidupan sumber keuangan. Sedangkan di bawah permukaan terdapat aspek secara formal berupa teknologi, struktur, kebijakan dan prosedur serta aspek yang terbuka berupa sasaran perusahaan yang dinyatakan organisasi sebagai sebuah gunung es, pada permukaan ada aspek- (dalam Amin Widjaja, 2001:18-22) menggambarkan budaya jelas terlihat, tetapi banyak aspek lain tidak begitu nyata, Stanley N. Pada kenyataannya beberapa aspek budaya organisasi dapat mereka yang tidak sesuai.

memberi imbalan mereka yang sesuai dan memberi sanksi kepada kebiasaan (di samping nilai-nilai milik bersama) kepada orang baru, cenderung bertingkah laku dalam cara-cara yang mengajarkan dalam sebuah kelompok dan yang menetap karena anggota kelompok yang bias atau mudah menyebar untuk bertindak yang dijumpai dalam keanggotaan kelompok. Norma dan tingkah laku adalah cara menetap dalam jangka waktu panjang bahkan dengan perubahan

penyebaran nilai-nilai berupa pernyataan yang jelas mengenai misi organisasi, mempertahankan budaya dengan cara memberi penghargaan dan promosi bagi mereka yang mengerti budaya organisasi dan berusaha mempertahankannya.

Parapak J.L. (1993:63), mengatakan bahwa faktor yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan budaya organisasi adalah :

1) Sistem nilai dan budaya masyarakat.
Dalam hal ini sistem nilai yang berlaku di lingkungan atau kondisi masyarakat.

2) Pola pikir dan perilaku.
Pola pikir dan perilaku anggota organisasi yang ada merupakan ujung tombak dalam menerima nilai-nilai yang berlaku di organisasi.

3) Tujuan dan misi organisasi.
Dalam organisasi, tujuan dan misi merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai sukses tidaknya organisasi itu berkembang.

4) Sistem manajemen mengarah pada gaya organisasi dalam mengembangkan misi dan tujuannya.

Dalam penelitian ini dirumuskan konsep budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya, dan mempengaruhi perilaku mereka, yang meliputi :

Walaupun pada dasarnya tingkat kepuasan individu berbeda-beda yang semuanya tergantung pada sistem nilai yang berlaku pada dirinya, tetapi dengan memberikan mereka pekerjaan yang tepat sesuai dengan bidang dan kemampuannya, serta kejelasan tugas-

kepuasan adalah konsekuensi dari suatu imbalan atau hukuman yang mudian dikaitkan dengan ganjaran atau hukuman yang diperoleh. Jadi dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan yang ke-kepuasan kerja adalah pemenuhan kebutuhan yang diperoleh mereka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.

Hal utama yang perlu untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu karyawan adalah dengan memberikan kepuasan dalam bekerja yaitu dengan memberikan jaminan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya tanpa adanya gangguan atau ketegangan-ketegangan yang dapat mengganggu konsentrasi

c. Kepuasan kerja

- tujuan organisasi:
- 1) Kepuasan anggota organisasi.
 - 2) Komitmen.
 - 3) Komunikasi yang jelas.
 - 4) Rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasi tempat ia bekerja.
 - 5) Sistem penghargaan yang memadai/proportional untuk mencapai

tugas yang menjadi wewenangnya, maka akan memberikan kepuasan

tersendiri bagi diri karyawan yang bersangkutan.

Beberapa pandangan tentang kepuasan kerja adalah sebagai

berikut :

- a. Perbedaan pandangan terhadap perolehan intrinsik dan ekstrinsik dimana intrinsik meliputi varietas, otonomi, identitas dan lain-lain. Sedangkan ekstrinsik meliputi upah, kondisi kerja, teman sekerja, pengawasan di tempat kerja.
- b. Perbedaan keterlibatan orang dalam pekerjaan :
 - 1) Sampai seberapa pekerjaan merupakan pusat perhatian dalam kehidupannya.
 - 2) Sampai seberapa orang merasakan pekerjaan sesuai dengan harga dirinya.
 - 3) Sampai seberapa orang merasakan pekerjaan sangat penting bagi dirinya.
- c. Perbedaan pandangan mengenai keadilan yang dirasakan (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1982 : 365).

Selanjutnya Harold E. Burt dalam Psikologi Industri

mengemukakan beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
 - a) Hubungan manajer dengan karyawan.
 - b) Faktor fisik dan kondisi kerja.
 - c) Sugesti di antara teman sekerja.
 - d) Emosi dan situasi kerja.
- 2) Faktor Individu : Sikap orang terhadap pekerjaannya, usia, jenis kelamin.
- 3) Faktor luar (ekstern) : Keadaan keluarga, rekreasi, dan pendidikan.
(Moh. As'at, 1991 : 109-110).

Dari urain di atas dapat diambil kesimpulan bahwa salah

satu kepuasan sejati yang bisa diperoleh dalam organisasi adalah rasa bangga dan puas dalam keberhasilan melaksanakan tugas pekerjaan sampai tuntas. Sehingga dari pendapat yang ada

tersebut dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang mem-

pengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- 1) Faktor psikologis
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi : minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

- 2) Faktor sosial
Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan, maupun karyawan yang berbeda jenis kelaminnya.

- 3) Faktor fisik
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi : jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- 4) Faktor finansial
Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan, serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi : sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, promosi, fasilitas yang diberikan, dan sebagainya.
(Moh. As'ad, 1991:117)

Selanjutnya menurut Edward Lawler diringkas dalam kaitannya

dengan ilmu perilaku bagi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- 1) Kepuasan dari imbalan adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang harus ia terima.
- 2) Perasaan individu tentang kepuasan, dipengaruhi oleh perbandingan apa yang diperoleh oleh orang lain.
- 3) Tingkat kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas karyawan dengan imbalan intrinsik merupakan imbalan yang dinilai di dalam dan berkenaan dengan pelaksanaan berprestasi, sedang imbalan ekstrinsik berasal dari pekerjaan itu sendiri, misalnya : gaji, upah, tunjangan dan promosi yang dapat dinilai dengan uang yang diperoleh.
- 4) Orang yang berada dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan ekstrinsik memuaskan, karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain yang

meningkatkan prestasi, otonomi, kebebasan, keamanan dan naungan.
(Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1982 : 170-171)

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul setelah pegawai melakukan penilaian terhadap organisasi, terhadap karyawan sendiri lewat tanggung jawab yang diberikan dengan harapannya akan mendapat penghargaan bagi dirinya untuk tumbuh dan berkembang yang ditunjang oleh kondisi kerja/lingkungan kerja yang baik (hubungan teman sejawat), yang dapat membantunya untuk bekerja dengan baik.

Adapun kepuasan kerja dapat diformulasikan ke dalam beberapa dimensi sebagai berikut :

- 1) Tingkat kesejahteraan (gaji/upah)
- 2) Situasi dan kondisi kerja
- 3) Sikap karyawan terhadap pekerjaannya
- 4) Pekerjaan tersebut sesuai dengan harga dirinya dan penting bagi dirinya.
- 5) Keteraman dalam bekerja
- 6) Adanya peluang untuk maju
- 7) Penghargaan terhadap kecakapan (bakat/kepribadian)
- 8) Tunjangan dan promosi serta fasilitas yang diberikan
- 9) Ketepatan dalam penyelesaian konflik.

d. Motivasi

Motivasi merupakan daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu, yang dapat timbul dari dalam maupun dari luar individu, dorongan tersebut misalnya karena mempunyai harapan ataupun cita-cita.

Motiv menurut Wahjo Sumijo (1984 : 165) adalah "Suatu keadaan di mana di dalam diri seseorang mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan organisasi". Sedangkan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997 : 197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan.

Moekijat (1995 : 145) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan seseorang untuk mengambil tindakan. Apabila orang-orang didorong maka hanya akan mengadakan reaksi terhadap tekanan. Mereka bertindak karena merasa bahwa mereka harus melakukan demikian. Akan tetapi, apabila dimotivasi maka mereka mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Karena motivasi merupakan unsur penggerak bagi individu-individu untuk melakukan pekerjaannya, maka motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan maupun anggota lainnya dalam organisasi, menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997:197) pengetahuan mengenai motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Menurut Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko

(1991: 262) teori motivasi terdiri dari dua teori pokok yaitu :

1. Teori-teori isi motivasi kerja.

Dimaksudkan untuk menentukan apa yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Teori isi motivasi kerja terdiri dari tiga model ini utama yaitu hirarki Kebutuhan (need) dari Maslow, teori motivasi Berprestasi (*achievement*) dari Mc Clelland, dan teori Dua-Faktor dari Herzberg.

2. Teori-teori proses motivasi kerja.

Teori ini dimaksudkan untuk lebih menekankan pada pengidentifikasi- kasian variabel-variabel yang menjadi motivasi dan bagaimana mereka berhubungan satu dengan yang lain. Dengan demikian teori ini berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu, dengan demikian lebih banyak membahas cara- cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan. Yang termasuk teori ini adalah teori pengharapan (*expectancy*) dari Victor Vroom.

Abraham Maslow sebagaimana dikutip dalam Stephen P. Robbins (1998:167) menyatakan bahwa hirarki kebutuhan terdiri dari :

1. Faali (fisiologis); antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakain dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain.

2. Keamanan; antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap

kerugian fisik dan emosional.

3. Sosial; mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dalam persahabatan.

4. Penghargaan; mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

5. Aktualisasi diri; dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi : mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Teori Kebutuhan Mc Clelland sebagaimana dikutip dalam Stephen P. Robbins (1998:173) menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan yaitu : kebutuhan akan prestasi (*nAch-Achievement need*), kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*), dan kebutuhan pertalian atau afiliasi (*nAff-need for affiliation*).

Motivasi berprestasi menurut David Mc Clelland (dalam Sukanto Reksosahadiprojo dan T.Hani Handoko, 1991:267) adalah : bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi apabila mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik daripada yang lain dalam banyak situasi. Karakteristik kebutuhan penting adalah :

1. Kebutuhan Prestasi, tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, menentukan tujuan yang wajar dengan memperhatikan resiko-resikonya, mendapatkan umpan balik atas

perubahan-perubahannya dan berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

2. Kebutuhan Kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain; peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi suatu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan "policy" sesuatu organisasi di mana dia menjadi anggota, mencoba membantu orang-orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

3. Kebutuhan Afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat, di mana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerja sama. Tetapi jika seorang atasan minta bawahan, ini bukan tergolong motivasi afiliasi tetapi tergolong motivasi kekuasaan.

Teori motivasi "Dua-Faktor" Herzberg sebagaimana dikutip dalam Sukanto Reksodiprodjo dan T.Hani Handoko (1991:269), menyatakan bahwa sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab, dan faktor *hygienis* adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, gaji dan kondisi kerja.

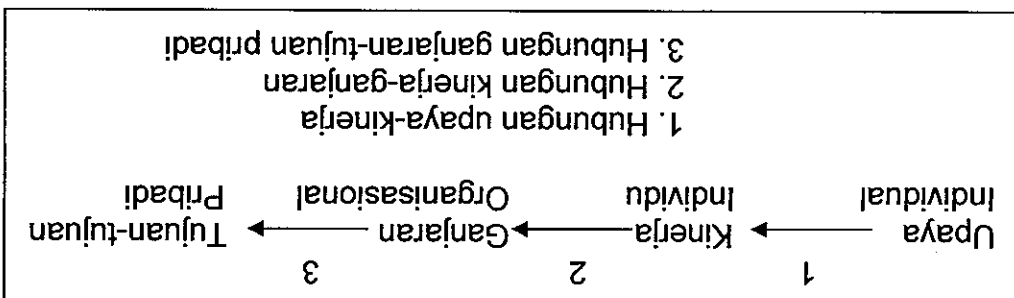
Gibson (1982:101) mengatakan bahwa teori proses tentang motivasi berkaitan dengan menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), memelihara (*maintain*) dan menghentikan (*stop*) perilaku individu. Teori proses terdiri dari teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori penguatan (*reinforcement*

theory). Teori harapan berkaitan pendapat bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu, dasar dari teori harapan adalah kekuatan (*force*), besarnya dan arahnya semua kekuatan yang paling besar pada seseorang didorong oleh pekerjaan yang paling mungkin dilakukan. Teori keadilan, menyatakan bahwa pegawai akan membandingkan usaha dan imbalannya dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama, dengan demikian teori keadilan menitikberatkan bahwa pegawai dimotivasi oleh keinginan untuk dipertakutkan secara adil dalam pekerjaannya. Teori pengharapan Vroom (dalam Sukanto Reksahadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1991:269) menyatakan bahwa teori pengharapan merupakan suatu alternatif terhadap model-model isi yang dirasakan tidak memberikan penjelasan yang memadai tentang kekomplekan mengenai proses motivasi kerja. Model pengharapan Vroom disusun berdasarkan konsep-konsep nilai bersenyawawa (*valence*), pengharapan dan hasil-hasil. Asumsi dasarnya adalah bahwa pilihan-pilihan yang dibuat oleh seseorang di antara serangkaian kegiatan berhubungan secara beraturan dengan peristiwa-peristiwa psikologis yang terjadi secara bersamaan dengan perilaku. Stephen P. Robbins (1998:185) mengatakan bahwa kekuatan untuk bertindak tergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan, dan tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan daya tarik hasil tersebut bagi individu. Pengertian tersebut dapat dijelaskan pada gambar berikut :

Reinforcement theory atau teori penguatan menggambarkan bagaimana konsekuensi dari perilaku yang lalu mempengaruhi tindakan yang akan datang dalam siklus proses belajar. Dalam pandangan ini individu bertingkah laku tertentu karena mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang menyenangkan karena individu biasanya lebih suka akibat yang menyenangkan, maka mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan. Sebagai akibat misalnya individu akan lebih taat hukum karena

pada seseorang saat mengambil suatu tindakan. ditentukan lingkungan dan mentitikberatkan pada apa yang terjadi penguatan mengkondisikan perilaku seorang karyawan yang adalah suatu pendekatan pada perilaku karyawan (*behavioristic*), Stephen P. Robbins (1998:179) menyatakan bahwa teori penguatan Teori pengharapan didasari oleh adanya teori-teori penguatan,

Sumber : Stephen P. Robbins (1998:185)



Gambar : II.2
Teori Harapan

dengan patuh pada hukum, mereka ketahui dari sekolah dan masyarakat, akan menghasilkan "pujian" dan pelanggaran akan menghasilkan "hukuman".

Berbagai teori motivasi tersebut menggambarkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, individu dalam organisasi perlu motivasi. Moekijat (1995:145) menyatakan bahwa apabila seseorang dimotivasi maka mereka mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka, sedangkan faktor motivasi terdiri dari :

1. Pekerjaan
2. Prestasi kerja
3. Kemungkinan pertumbuhan
4. Kemajuan
5. Penghargaan

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1990:206) motivasi yang dapat menggerakkan seseorang karyawan meliputi indikator :

1. Penghargaan terhadap pekerjaannya
2. Informasi
3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan
4. Persaingan
5. Partisipasi
6. Kebanggaan
7. Uang
8. Prestasi
9. Kekuasaan
10. Pertalian/afiliasi

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka bisa disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu yang dapat mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku seorang karyawan yang berupa interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi

dan keputusan yang ada pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa untuk mencapai prestasi kerja, maka memerlukan motivasi sebagai dorongan kerja. Dengan adanya pemenuhan kebutuhan, prestasi, rangsangan dan harapan karyawan, maka dapat timbul ketenangan dalam bekerja. Dengan demikian indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Aktualisasi diri
2. Penghargaan
3. Prestasi
4. Kenaikan pangkat
5. Kreativitas
6. Pengarahan
7. Harapan (*expection*)
8. Rangsangan (*incentive*)

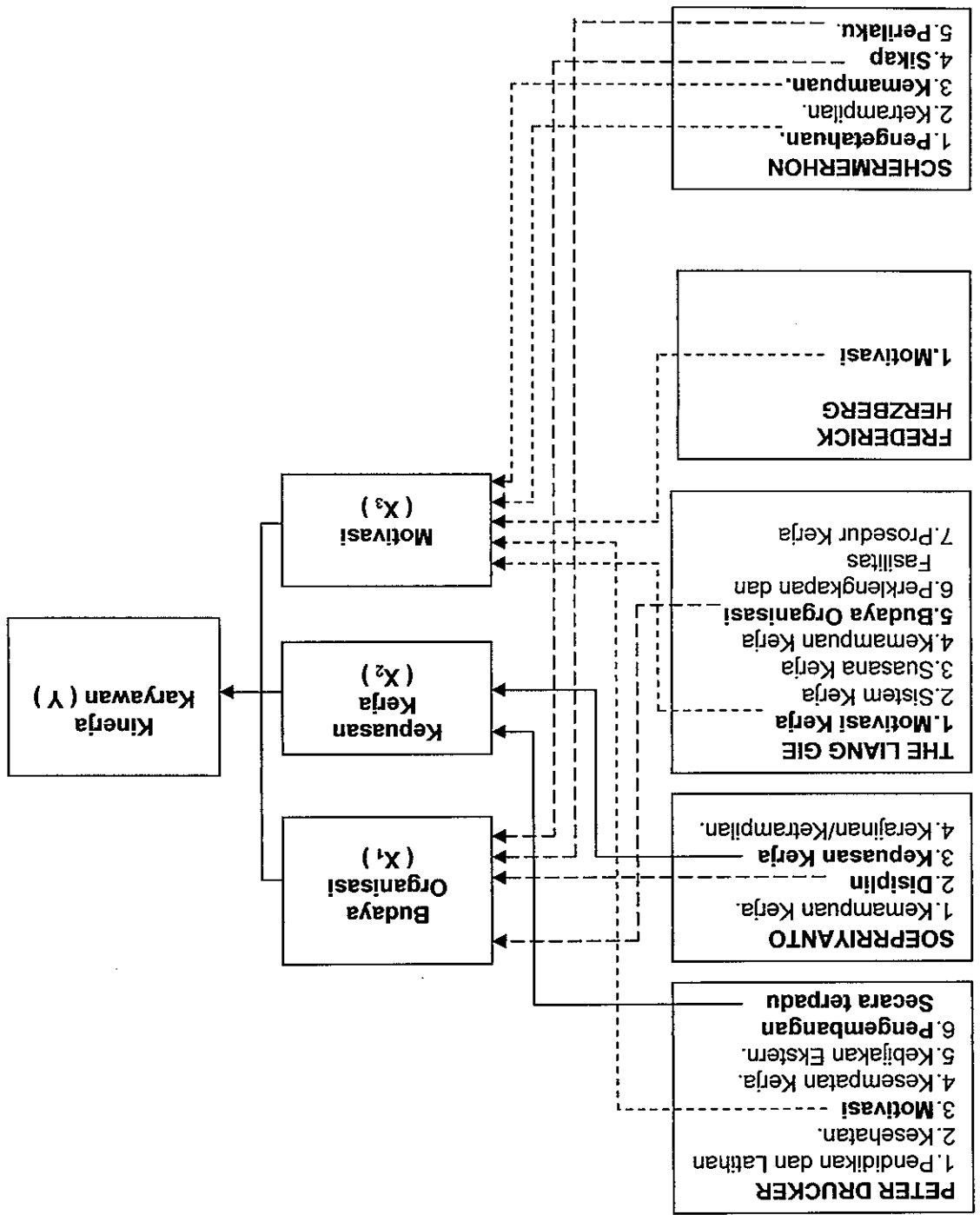
Adapun teori yang mendasari kinerja karyawan adalah dari The Liang Gie, bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi, sistem kerja, suasana kerja, kemampuan kerja, budaya organisasi, perlengkapan dan fasilitas, dan prosedur kerja. Sedangkan menurut Merhon (1996:106), mengetahui kinerja organisasi atau individual dapat dilihat dari lima faktor yang mempengaruhi, yaitu: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku. Menurut Peter Drucker, bahwa kinerja dipengaruhi oleh pendidikan/diklat, kesehatan, motivasi,

kesempatan kerja, kebijakan ekstern dan pengembangan secara terpadu. Soepriyanto menyatakan kinerja dipengaruhi : kemampuan kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kerajinan. Frederick Herzberg berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah : motivasi, dan faktor *hygiene*. Dari pendapat tersebut beberapa di atas, maka penulis mengambil 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja (Y) yaitu :

1) Budaya organisasi (X_1), Kepuasan kerja (X_2), Motivasi (X_3) sebagai variabel bebas (*Independent Variable*).

2) Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat (*Dependent Variable*).

Untuk lebih jelasnya dalam pemahaman terhadap teori-teori tersebut di atas maka dapat penulis gambarkan dalam bangun teori sebagai berikut :



Gambar : II.3

2. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Pascale (Kolb, Rubbin dan Osland, 1971)

mengemukakan bahwa budaya perusahaan berfungsi mengajarkan bagaimana karyawan harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah. Dengan fungsi ini, budaya perusahaan harus berperan menjaga tingkat kinerja baik bagi pimpinan maupun karyawan sehingga dalam hal ini ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pendapat Robbins (1996), mengemukakan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah tercapainya tujuan bersama dan di dalamnya termasuk peningkatan kinerja karyawan.

b. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Stephen P. Robbins (1996 : 182-183) menyatakan

bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah :
"Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif/bagi individu". Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Menurut Stephen P Robbins (1996:219) mengatakan bahwa kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan

motivasi. Seorang karyawan akan menampilkan kinerja yang baik atau memuaskan jika pegawai tersebut memiliki motivasi tinggi, sesuai dengan bidang tugasnya serta pemberian pekerjaan yang sesuai bakat.

B. Hipotesis

Sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang lebih lanjut perlu diuji kebenarannya dapat dikemukakan hipotesis penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan atau dirumuskan dalam dua jenis yakni hipotesis yang dinyatakan secara verbal maupun hipotesis yang dirumuskan dalam model geometris sebagai berikut :

1. Secara verbal dengan melihat variabel-variabel yang dihubungkan maka dapat dirumuskan dua jenis hipotesis, yakni hipotesis minor dan hipotesis mayor, sebagai berikut :

a. Hipotesis minor :

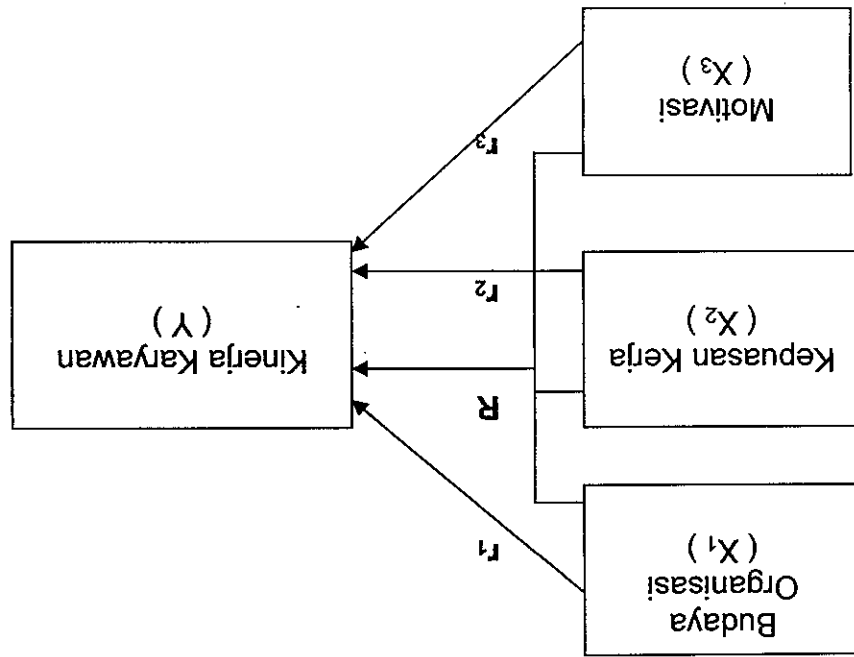
- Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
- Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- Terdapat hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

b. Hipotesis mayor.

Terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan.

2. Model Geometris Hipotesis, dapat diperlihatkan seperti gambar II.4,

berikut :



Gambar II.4
Model Geometrik Hipotesis

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metododologi penelitian adalah tuntutan kerja penelitian agar penelitian tersebut memenuhi tujuan penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian kita memerlukan data, yaitu satu cara kerja yang menjadi pedoman penelitian. Menurut Masri Singarimbun dan Soyan Effendi (1991 : 44) penelitian dapat digolongkan menjadi tiga tipe, yaitu penelitian penajagan (eksploratif), penelitian penjelasan (eksplanatori), dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menurkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan faktual mengenal fakta-fakta dan sifat populasi. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, yakni suatu metode penelitian menggunakan perspektif pendekatan kuantitatif didukung penelitian beripe eksplanatori yang akan digunakan untuk menjelaskan apakah satu faktor atau variabel berhubungan dengan variabel lainnya. Biasanya ditandai dengan pengujian hipotesa tertentu yang telah dirumuskan.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel yang akan diteliti, maka ruang lingkup

penelitian difokuskan hanya pada variabel kinerja karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur dengan variabel-variabel yang mempengaruhinya yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi.

C. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi dalam kajian penelitian ini dilakukan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur yaitu di Surabaya, hal ini dilakukan berdasarkan pertimbangan atas terkumpulnya data yang diperlukan guna penulisan tesis ini dan dengan adanya gejala yang sesuai dengan judul penelitian pada kantor tersebut.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Ada 4 (empat) variabel utama yang menjadi fokus perhatian penelitian ini. Variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi merupakan variabel bebas selanjutnya disebut variabel X_1 , X_2 , dan X_3 . Sedangkan variabel kinerja karyawan merupakan variabel terikat, selanjutnya disebut variabel Y .

2. Definisi Konseptual (Variabel)

Definisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu untuk menggambarkan berbagai fenomena yang

Menurut Moh. Nasir (1999 : 152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk.

3. Definisi Operasional

Menurut Moh. Nasir (1999 : 152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk.

Menurut Masri Singarimbun, (1978 : 34). Sedangkan menurut Moh. Nasir (1999 : 152) definisi konseptual adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk atau variabel dengan menggunakan konstruk yang lain. Dari kedua pengertian tersebut maka definisi konseptual pada variabel penelitian ini adalah :

a. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria dan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing pimpinan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi.

b. Budaya organisasi nilai-nilai yang menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya sekaligus mempengaruhi perilaku mereka.

c. Kepuasan kerja adalah pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari pengalaman dalam melakukan berbagai macam pekerjaan yang di implementasikan dengan ganjaran atau hukuman yang diperoleh.

d. Motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Masri Singarimbun (1987 : 46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman bagaimana cara untuk mengukur variabel, dengan membaca definisi operasional, seseorang akan mengetahui pengukuran suatu variabel sehingga mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Dengan demikian definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah :

a. Indikator Kinerja Karyawan (Variabel Y), terdiri dari :

- 1) Tingkat kualitas hasil pekerjaan.
 - a) Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah.
 - b) Tingkat kesesuaian prosedur.
- 2) Tingkat kuantitas hasil pekerjaan.
 - a) Tingkat pencapaian hasil kerja atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
 - b) Tingkat kemampuan kerja sama.
- 3) Tingkat kemampuan kerjasama sejawat.dengan rekan.
 - a) Tingkat kemampuan kerjasama sejawat.dengan rekan.
 - b) Tingkat kemampuan kerjasama sejawat.dengan rekan.
- 4) Tingkat inisiatif.
 - a) Tingkat inisiatif bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b) Tingkat inisiatif pimpinan untuk menyampaikan keputusan apabila terdapat kesulitan kesulitan bawahan.
- 5) Tingkat kehandalan/tanggung jawab.
 - a) Tingkat penerimaan karyawan terhadap tugas pekerjaan.
 - b) Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian tugas dan beban yang diberikan oleh pimpinan.

- b. Indikator budaya organisasi (variabel X_1).
- 1) Kepekaan anggota organisasi terhadap misi yang diemban organisasi
 - 2) Komitmen (kesepakatan atau janji pada diri sendiri) yang dimiliki oleh seluruh organisasi terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi.
 - 3) Komunikasi yang jelas di antara anggota organisasi maupun pimpinan.
 - 4) Rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasi tempat ia bekerja.
 - 5) Sistem penghargaan yang memadai sesuai kompetensi dan kontribusi yang diberikan anggota organisasi.
- c. Indikator Kepuasan Kerja (Variabel X_2).
- 1) Penilaian terhadap pekerjaan
 - a) Tingkat kesejahteraan (gaji/upah)
 - b) Situasi dan kondisi kerja yang mendukung
 - c) Pekerjaan tersebut sesuai kebutuhan dirinya
 - d) Ketertarikan dalam bekerja (rasa aman dan nyaman)
 - e) Adanya peluang untuk maju
 - f) Ketepatan dalam menyelesaikan konflik
 - 2) Hubungan di antara teman sejawat
 - a) Hubungan dengan teman sejawat
 - b) Keharmonisan dalam bekerja

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena adanya sumber data penulis akan mendapat tempat/sumber yang dapat digunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

E. Jenis dan Sumber Data

- 1) Aktualisasi diri
 - 2) Penghargaan
 - 3) Prestasi
 - 4) Kenaikan pangkat
 - 5) Kreativitas
 - 6) Pengarahan
 - 7) Harapan (*expection*)
 - 8) Rangsangan (*incentive*)
- d. Indikator Motivasi (Variabel X_3), terdiri dari :
- a) Kemampuan organisasi dalam memberi penghargaan pada karyawan
 - b) Kemampuan organisasi dalam menampung bidang tugas
 - 3) Penilaian pegawai terhadap organisasi
 - d) Kesediaan dalam bertenggang rasa
 - c) Kesediaan dalam bekerja sama

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel terikat. Instrumen penelitian adalah merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan yang paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) :

- Jawaban mendukung diberi skor 4.
- Jawaban cukup mendukung diberi skor 3.
- Jawaban kurang mendukung diberi skor 2.

F. Instrumen Penelitian

1. Sumber Data Primer
 Yaitu data yang diperoleh dari sumber data yang pertama, dalam hal ini seluruh karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jawa Bagian Timur, khususnya karyawan yang menjadi sampel.
2. Sumber Data Sekunder
 Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, laporan, arsip, dan dokumen lainnya.

- Jawaban tidak mendukung diberi skor 1.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian

atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan

diteliti (Sutrisno Hadi, 1993 : 75). Dengan demikian dalam penelitian ini

yang menjadi populasi adalah semua karyawan yang ada pada PT.

Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU DW II Jabati sejumlah 194

orang.

Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan

sebagai obyek penelitian (Anton Dayan, 1996 : 65). Menurut Suharsimi Ari

Kunto (1998 : 124) bahwa apabila populasi kurang dari 100 sampelnya

adalah minimal 30 % dan apabila populasinya lebih dari 100 maka

sampelnya adalah 5 s/d 30 %. Dalam penelitian ini penulis mengambil

sampel sebanyak 39 orang karyawan (20 %) dari populasi sejumlah 194

orang.

1. Elemen Penelitian.

Merupakan satuan-satuan sampel yang ada dalam populasi yaitu

unsur terkecil yang kita amati karakter-karakternya. Dalam penelitian

ini elemennya adalah karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero)

Tbk. SBU DW II Jabati.

2. Sample Frame (kerangka penelitian).

Kerangka penelitian adalah daftar nama karyawan tiap bagian/unit/

satuan kerja di PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. SBU DW

II Jabati.

Adapun tehnik pengambilan sampel menggunakan sistem pengambilan sampel secara *proportional random sampling*. Dalam praktek penelitian ini adalah dengan mengambil sampel pada lokasi tertentu yang dipilih dan dibantu dengan teknik *proportional random sampling*, yakni teknik pengambilan sampel secara acak dengan terlebih dahulu mengambil proporsi tertentu pada populasi (karyawan) pada masing-masing unit/bagian.

4. Sampling Tehnique

No	Bagian/Unit	Jml Karyawan	%	Jml Sampel
1	Auditor	4	20	1
2	Keuangan & Administrasi : -Pendaftaran -Akuntansi dan anggaran - Sumber Daya Manusia & Adm. - Layanan Umum dan Logistik	22 19 30 26	20 20 20 20	4 4 6 5
3	Tehnik : -Perencanaan -Konstruksi Operasi dan Pemasaran : -Pemeliharaan -Penjualan	14 15 29 35	20 20 20 20	3 3 6 7
	Jumlah	194		39
1	2	3	4	5

Daftar Pemecahan Sampel

Tabel III.1

Merupakan pemecahan dari sampel yang akan diambil. Dalam penelitian ini yang akan menjadi sampel adalah karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. SBU DW II Jabati yang jumlah keseluruhannya adalah 194 karyawan diambil 20 %. Dengan demikian besarnya sampel yang akan diambil sebanyak 39 responden.

3. Sampling Fraction.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Teknik Analisis Data

1. Analisis Data
yang langsung berhubungan dengan obyek penelitian.
Pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen)

4. Dokumentasi
pengamatan gejala yang ada dan yang dapat menunjang penelitian.

3. Observasi
Mengumpulkan data dengan menggunakan penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti dan diambil dari hasil

2. Wawancara
Dilakukan dengan wawancara yang akan diterapkan kepada responden yang terpilih secara individu maupun dengan kunci atau orang yang berkompeten dengan masalah penelitian tersebut, untuk melengkapi data yang belum terungkap oleh kuesioner.

1. Kuesioner
Daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis, sistimatis, dan sudah disediakan pilihan jawabannya dalam bentuk pertanyaan tertutup yang sudah disiapkan dulu kemudian disajikan pada responden.

Metode yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

H. Metode Pengumpulan Data

2. Pengujian Hipotesis dan Pengolahan Data.

Dalam pengujian hipotesis, penulis akan menggunakan program SPSS (*Statistical Packages for the Social Sciences*). Setelah mendapatkan data primer tentang variabel *tergantung/dependent variable* (Y) yaitu Kinerja Karyawan dan data primer tentang variabel *bebas/independent variable* (X) berupa Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3) dari jawaban responden. Hasil jawaban responden kemudian ditabulasikan, dengan merubah jawab-an responden menjadi kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal. Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis menggunakan kan metode statistik sebagai berikut :

- a. Analisis Kuantitatif.

Adalah analisis yang dilakukan untuk memperoleh kesimpulan-kesimpulan dari data-data yang berupa angka/jawaban yang dikuantifikasi dari daftar pertanyaan yang telah disusun yang pembahasannya digunakan teknik statistik, karena datanya berwujud angka-angka.
- b. Analisis kualitatif.

Adalah analisis dengan menggunakan kata-kata dan kalimat untuk menjelaskan sesuatu hal, bukan dengan perhitungan angka matematis sebagai pendukung daripada analisis kuantitatif.

1. Menggunakan teknik statistik deskriptif untuk mendiskripsikan

jawaban responden yang diperoleh baik mengenai budaya organi-

sasi, kepuasan kerja dan motivasi.

2. Menggunakan teknik korelasi parsial untuk menganalisis

hubungan antara variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja karyawan. Analisis ini digunakan untuk

menguji hipotesis yang telah dirumuskan maka untuk hipotesis

minor menggunakan uji statistik Korelasi Kendall Tau, sedangkan

untuk uji hipotesis mayor menggunakan Statistik Konkordansi

Kendall.

a. Koefisien Korelasi Kendall Tau.

Digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan

antara variabel :

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan koefisien

korelasi Rank Kendall Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{\frac{1}{2} N(N-1)}{S}$$

Keterangan :

τ = Koefisien korelasi Kendall Tau yang besarnya $(-1 < 0 < +1)$

S = Skor yang sebenarnya.

N = Jumlah sampel.

$\frac{1}{2} N(N-1)$ = Kemungkinan skor maksimum.

Jika harga t mendekati $+1$, maka kedua variabel mempunyai hubungan yang sangat kuat, apabila mendekati 0 dapat dikatakan tidak berhubungan, sedangkan apabila kurang dari 0 dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel negatif atau saling berlawanan arah (Zaenal Mustafa, 1995:121).

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$t = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N(N-1) - T_x \frac{1}{2} N(N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ = banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada x

$T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ = banyaknya angka sama dalam kelompok Y

Uji signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang digunakan mendekati normal maka akan digunakan rumus "Z" yaitu :

$$Z = \frac{TS}{2(2N+5) / 9N(N-1)}$$

Kaidah Hipotesis

$H_0 : t = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel X dengan variabel Y

$$H_0 : t > 0$$

Terapat hubungan antara variabel X_1 dengan variabel Y

Kaidah Hipotesis

H_0 : ditolak apabila harga "Z" hitung lebih besar dari harga

tabel "Z"

H_a : diterima apabila harga Z hitung lebih besar atau sama

dengan harga tabel Z

b. Koefisien Konkordansi Kendall

Koefisien Konkordansi Kendall digunakan untuk menguji hipotesis mayor, yaitu hubungan antara variabel independent secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

Perhitungan korelasi berganda menggunakan Koefisien Konkordansi Kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{1/12 k^2 (n^3 - n)}{s}$$

Apabila terapat nilai Iyang sama digunakan rumus :

$$W = \frac{\{1/12 k^2 (n^3 - n) - k \sum T\}}{s}$$

Keterangan :

$$s = \sum (R_i^2 - R_i) / 2n$$

$$R = \text{Jumlah ranking}$$

k = Banyaknya variabel yang dikorelasikan

n = Banyaknya kolom

T = $(\sum t^2) / 12$

Uji Signifikansi

W yaitu =

$$X^2 = k(n-1)W$$

Keterangan :

X^2 = Chi Square

k = Variabel

n = Jumlah responden

Kaidah : Ho ditolak jika $X^2 > X^2_{\alpha}(n-1)$

c. Alat Bantu.

Pengolahan hasil penelitian untuk dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel *independent* dan *dependent* dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Packages for the Social Sciences*), setelah diperoleh data primer dari responden.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

BAB IV

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Riwayat Singkat Perseroan

PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk didirikan pada tahun 1859 yang merupakan sebuah perusahaan swasta Belanda dengan nama Firma L.J.N. Eindhoven & Co. Gravenhage, yang kemudian pada tahun 1863 diubah menjadi NV. Netherland Indische Gas Maatschappij. Pada tanggal 23 Mei 1958 Pemerintah Indonesia mengambil alih dan mengubah nama menjadi Badan Pengambil Alih Perusahaan-Perusahaan Listrik dan Gas (BP3LG). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang Undang No. 19 tahun 1960 tanggal 30 April 1960 tentang Perusahaan Negara mempunyai tugas untuk menyelenggarakan kegiatan usaha yang bergerak dalam bidang kelistrikan, gas dan kokas.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1965 didirikan Perusahaan Gas Negara yang bergerak dalam bidang penyediaan tenaga gas dan industri gas termasuk hasil tambahan dalam arti seluas-luasnya. Dengan Peraturan Pemerintah No. 27 tahun 1984 tanggal 15 September 1984 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Gas Negara (PGN) menjadi Perusahaan Umum (Perum), bentuk usahanya diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) sehingga nama Perseroan berubah menjadi "Perusahaan Umum (PERUM) Gas Negara" disingkat "PGN".

Pada tahun 1994 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.37 Tahun 1994 tanggal 6 Desember 1994 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Gas Negara menjadi Perusahaan Umum (Perseo), pada prinsipnya bentuk usaha Perusahaan Umum (Perum) Gas Negara telah ditetapkan untuk diubah menjadi Perusahaan (Perseo). Pada tahun 1996, Perusahaan Umum (Perum) Gas Negara dinyatakan bubar dengan didirikannya PT. Perusahaan Gas Negara (Perseo) dan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 575/KMK.016/1995 tanggal 6 Desember 1995 tentang Penetapan Modal Perusahaan (Perseo) PT. Perusahaan Gas Negara, pemerintah telah menetapkan jumlah penyertaan modal Negara Republik Indonesia dalam PT. Perusahaan Gas Negara (Perseo). Perseo didirikan berdasarkan Akta Pendirian No. 486 tanggal 30 Mei 1986, yang dibuat dihadapan Adam Kasdarmadji, SH., Notaris di Jakarta, yang telah memperoleh pengesahan Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2-7729HT.01.01.Th.96 tanggal 31 Mei 1996, didaftarkan pada Kantor Pendaftaran Perusahaan Kotamadya Jakarta Barat di bawah No. 021/BH 09.03/III/1996 tanggal 30 Agustus 1996, dan diumumkan dalam Lembaran Berita Negara Republik Indonesia No. 80 tanggal 4 Oktober 1996, Tambahan No. 8508 (selanjutnya disebut sebagai "Akta Pendirian").

Akta Pendirian yang memuat Anggaran Dasar Perseo tersebut selanjutnya diubah dengan Akta Pernyataan Keputusan Rapat

Sesuai dengan Keputusan Direksi PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Nomor : 020.K/12/UT/2003 tanggal 20 Januari 2003 mengenai kedudukan, tugas dan fungsi Strategic Business Unit

2. Kedudukan, Tugas dan Fungsi

Terbuka.

perubahan status perseroan dari Perseroan Tertutup menjadi Perseroan Perusahaan seluruh Anggaran Dasar Perseroan sehubungan dengan ini, pemegang saham perseroan telah menyetujui antara lain 26467 HT.01.04.TH.2003 tanggal 4 Nopember 2003. Berdasarkan Akta Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C- hadapan Fathiah Helmi, SH., Notaris di Jakarta yang telah disahkan oleh Keputusan Rapat No. 5 tanggal 3 Nopember 2003 yang dibuat di Anggaran Dasar Perseroan diubah dengan Akta Pernyataan Tahun 1995 tanggal 7 Maret 1995 tentang Perseroan Terbatas.

Anggaran Dasar untuk disesuaikan dengan Undang Undang No. 1 Maret 2000, Tambahan No. 1326, akta mana mengubah ketentuan dalam Lembaran Berita Negara Republik Indonesia No. 21 tanggal 14 0058/RUB.09.02/II/2000 tanggal 4 Februari 2000, dan diumumkan Perusahaan Kantor Pendaftaran Perusahaan Kodya Jakarta Barat No. HT.01.04.Th.Th.99 tanggal 10 Desember 1999, didaftarkan pada Daftar Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-19905 SH., Notaris di Jakarta, yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman No. 1 tanggal 9 Nopember 1999 yang dibuat di hadapan Supamijoto,

- Distribusi Wilayah II Jawa Bagian Timur untuk selanjutnya disebut SBU Distribusi Wilayah II adalah unsur pelaksana bisnis operasi distribusi gas bumi PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) yang berkedudukan di Surabaya dan meliputi wilayah Surabaya, Semarang, Makasar, dan sekitarnya. SBU Distribusi Wilayah II dipimpin oleh seorang General Manager. SBU Distribusi Wilayah II mempunyai tugas pokok menyelenggarakan kegiatan usaha distribusi gas bumi untuk wilayah sebagaimana tersebut di atas sesuai perkembangan usaha dan kebijakan yang diterapkan direksi.
- Untuk melaksanakan tugas, SBU Distribusi Wilayah II menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
- a. Penerapan, pengendalian, dan pengelolaan Rencana Kerja dan Anggaran SBU Distribusi Wilayah II;
 - b. Pembinaan dan pengendalian kebijakan Kajian Usaha di bidang Transmisi dan Distribusi di SBU Distribusi Wilayah II;
 - c. Penetapan, pengusulan dan pengelolaan studi lingkungan, pengembangan usaha, pengkajian perusahaan dan rencana jangka panjang perusahaan SBU.
 - d. Perencanaan, pembangunan dan pengembangan jaringan pipa transmisi dan distribusi gas serta fasilitas penunjangnya dan usaha baru atau yang mencakup antar Distrik di SBU;
 - e. Pembinaan dan pengendalian kebijakan di bidang perusahaan;
 - f. Pengelolaan perusahaan gas, jasa transmisi dan distribusi;

- g. Pengendalian dan pengembangan operasi dan pemeliharaan jaringan pipa transmisi dan distribusi gas, instrumentasi, dan alat ukur serta fasilitas penunjangnya;
- h. Pengusulan penyempurnaan SOP bidang Operasi, pemeliharaan dan K3LL jaringan pipa transmisi dan distribusi;
- i. Pengelolaan asset SBU Distribusi Wilayah II;
- j. Pembinaan pelaksanaan sistem dan prosedur keuangan dan pengesahan usulan penyempurnaan;
- k. Pengesahan laporan keuangan gabungan;
- l. Pengendalian kinerja SBU dan pengelolaan arus dana;
- m. Pengesahan atas transaksi pembayaran dan penerimaan yang sesuai otorisasi dan penutupan asuransi atas asset di SBU Distri-busi Wilayah II;
- n. Pengelolaan organisai, sumber daya manusia, sistem manajemen mutu, serta melaksanakan kebijakan yang diterapkan oleh manajemen;
- o. Pengelolaan layanan umum dan kelogistikan serta penyelenggaraan pendidikan dan latihan sesuai otorisasi serta pelaporannya.

3. Susunan Organisasi

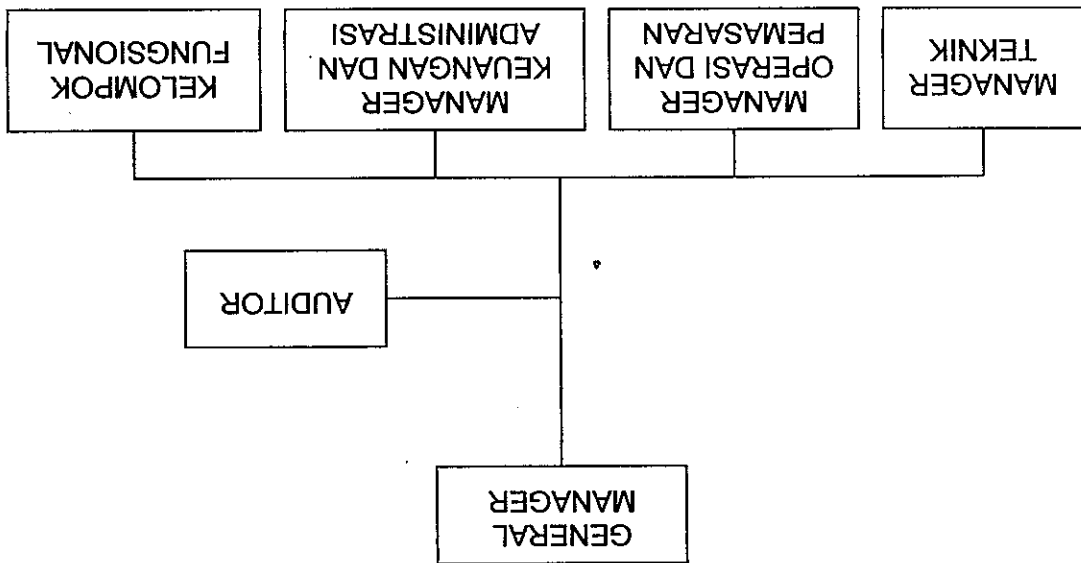
Susunan organisasi SBU Distribusi II terdiri dari :

- a. General Manajer
- b. Manajer Teknik
- c. Manajer Operasi dan Pemasaran

Data yang dikumpulkan dalam penelitian tentang Analisis Kinerja Karyawan pada Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. SBU Distribusi Wilayah II Jabati dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara dan observasi. Ketiga metode tersebut digunakan secara terpadu sehingga dalam menganalisis data yang dilakukan secara

B. Hasil Penelitian

Sumber : Organisasi dan Tata Kerja PT. PGN (Persero) Tbk, 2004



Gambar : IV.1
Struktur Organisasi PT. PGN (Persero) Tbk.
SBU Distribusi Wilayah II Jawa Bagian Timur

- d. Manajer Keuangan dan Administrasi
- e. Auditor
- f. Kelompok Fungsional
- g. Senior Eksekutif Manajer Distrik Surabaya
- h. Eksekutif Manajer Distrik
- i. Asisten Manajer Rayon

Faktor umur karyawan PT. PGN (Persero) Tbk yang variatif, mulai dari yang berumur 18 tahun hingga 56 tahun, turut pula mempengaruhi variatifnya kinerja masing-masing karyawan. Karyawan yang berusia 20 hingga 45 tahun, meski monoton dan adakalanya mengalami

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan II.c

No	Gol Umur (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	18 - 25	3	7.7
2	26 - 40	19	48.7
3	41 - 50	12	30.8
4	51 - 56	5	12.8
	Jumlah	39	100

Tabel IV.1
Karyawan Menurut Umur

Dalam penelitian ini yang dijadikan responden sebanyak 39 orang karyawan pada Kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah II Jabati dengan identitas sebagai berikut: Usia responden dalam hal ini karyawan kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU II Jabati berkisar antara 18 tahun sampai dengan 55 tahun. Dari jumlah responden tersebut sebanyak 48.7 % merupakan kelompok usia produktif pada umumnya untuk pekerjaan yang memerlukan pertahanan fisik dan kecepatan bertindak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel IV.1 di bawah ini :

1. Identitas Responden

Kuantitatif dan kualitatif. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat dan jelas dalam melakukan analisisnya. Sebelum disampaikan analisis hasil penelitian dan pembahasan lebih lanjut dari hasil penelitian, berikut ini disajikan tentang identitas responden.

Soal latar belakang pendidikan ini di satu sisi sangat mendukung terwujudnya kinerja yang baik bila dioptimalkan, namun disisi lain latar belakang pendidikan yang sesuai pun tidak akan mendukung kinerja yang baik bila bidang pekerjaan yang ditempatinya tidak sesuai dengan bidang-bidang pendidikannya.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan II e.

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pasca sarjana/S2	1	2.7
2	Sarjana/S1	10	25.5
3	Sarjana Muda	17	43.6
4	SLTA	11	28.2
	Jumlah	39	100

Tabel IV.2
Tingkat Pendidikan Karayawan

yang berpendidikan SLTA dan Sarjana (S1). Komposisi tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar berpendidikan Diploma yang berpendidikan SLTA sebanyak 28.2 %. Pada tabel IV.2 di bawah ini menunjukkan bahwa responden lebih banyak didominasi oleh tenaga pelaksana yaitu mereka yang berpendidikan diploma dan sebihnya menaikkannya.

terkadang mengalami pasang surut namun mudah untuk segera memiliki semangat untuk selalu meningkatkan kinerjanya sekalipun khusus pada diri karayawan yang berusia di bawah 35 tahun, umumnya pasang surut, namun mereka umumnya memiliki kinerja yang baik.

Pangkat dan golongan responden menunjukkan sangat

bervariasi, artinya bahwa pangkat atau golongan responden berada pada tingkat golongan 3 sampai dengan golongan 11, golongan 1 dan 2 hanya ada di Pusat. Akan tetapi karyawan yang lebih banyak menduduki golongan 10 sebanyak 23.1 % dan golongan 9 sebanyak 20.5 % dan golongan 6 sebanyak 15.4 %. Untuk lebih jelasnya lihat tabel IV.3 berikut :

Tabel IV.3

No	Tingkat Golongan	Frekuensi	Persentase (%)
1	1	0	0
2	2	0	0
3	3	2	5.0
4	4	0	0
5	5	3	7.7
6	6	6	15.4
7	7	4	10.3
8	8	6	15.4
9	9	8	20.5
10	10	9	23.1
11	11	1	2.6
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor II f.

Jika kita lihat dari tabel IV.4 dapat dikatakan bahwa masa kerja responden dalam penelitian ini menunjukkan kisaran pada masa kerja antara 1 sampai dengan 10 tahun sebanyak 48.7 % dan 11 sampai dengan 20 tahun sebanyak 30.8 %, 21 sampai dengan 30 tahun sebanyak 12.8 %, hal tersebut menandakan bahwa rata-rata karyawan mempunyai masa kerja yang cukup lama dalam bertugas, sedangkan yang mempunyai masa kerja paling lama sebesar 7.7 % dengan masa kerja 31 sampai dengan 35 tahun.

2. Variabel Kinerja Karyawan

Pembahasan tentang kinerja karyawan sebaiknya ditentukan oleh banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain : kualitas, kuantitas, kerja sama, inisiatif dan kehandalan/tanggung jawab karyawan.

Soal masa kerja di satu sisi bila positif sangat mendukung terwujudnya kinerja yang baik, namun di sisi lain bila masa kerja yang dijadikan sarana untuk merendahkan karyawan lain yang bermasa kerja lebih sedikit atau tidak disertai niat baik memanfaatkan masa kerja, tentu hal itu akan sangat tidak mendukung terwujudnya kinerja yang baik di kalangan karyawan PT. PGN (Persero) Tbk. Meski demikian tetap disusahakan saling sinergi antara karyawan agar terwujud kinerja yang baik. Bagi mereka yang telah memiliki masa kerja lama dan berprestasi, maka penghargaanpun diberikan kepada mereka untuk bisa menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugas sehari-hari. (Hasil wawancara dengan manager SDM).

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan II g.

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 - 10	19	48.7
2	11 - 20	12	30.8
3	21 - 30	5	12.8
4	31 - 34	3	7.7
	Jumlah	39	100

Tabel IV.4
Masa Kerja Karyawan

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan organisasi. Untuk mengetahui kualitas kerja karyawan dapat diketahui dari hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar. Hasil penelitian mengenai hasil kerja karyawan dapat dilihat pada tabel IV.5 :

Tabel IV.5

Tingkat Hasil Kerja Karyawan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	3	7.7
2	Cukup	25	64.1
3	Kurang baik	11	28.2
4	Tidak baik	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1

Melihat tabel IV.5 di atas, dapat diketahui bahwa dari 39 responden menyatakan kurang baik 28.2%, cukup baik 64.1% dan baik 7.7%. Sehingga terdapat kecenderungan adanya tingkat hasil kerja karyawan yang cukup baik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan cukup puas terhadap hasil pekerjaan yang dicapai. Aspek lain yang berhubungan dengan kualitas kerja adalah tingkat kejelasan standar kerja yang merupakan standar operasional dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat kejelasan standar kerja tercantum pada tabel IV.6 berikut :

b. Kuantitas

Dari penelitian mengenai tingkat kejelasan standar kerja menunjukkan bahwa dari 39 responden, 41.0% menyatakan bahwa standar kerja cukup jelas, 48.7% kurang jelas, 10.3% jelas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa standar kerja kurang jelas.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 2

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jelas	4	10.3
2	Cukup Jelas	16	41.0
3	Kurang jelas	19	48.7
4	Tidak jelas	0	0
	Jumlah	39	100

Tingkat Kejelasan Standar Kerja

Tabel IV.6

Kuantitas berhubungan dengan kemampuan seseorang karyawan dalam menyelesaikan jumlah pekerjaannya dalam waktu tertentu. Untuk mengetahui pemahaman dalam kuantitas kerja dapat diukur melalui tingkat penyelesaian pekerjaan dan target kerja karyawan. Pada tabel IV.7, menyajikan data tentang tingkat penyelesaian pekerjaan sebagai berikut :

Tabel IV.7

Tingkat Penyelesaian Pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Mampu	1	2.6
2	Cukup mampu	21	53.8
3	Kurang mampu	14	35.9
4	Tidak mampu	3	7.7
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 3

c. Kemampuan Kerja Sama

Faktor lain yang berhubungan dengan kinerja adalah tingkat hubungannya antara karyawan yang mencerminkan interaksi antar karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Hasil penelitian

Pada tabel IV.8 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden 53.8% menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan telah cukup sesuai dengan target yang ditetapkan, 43.6% menyatakan kurang sesuai target dan 2.6% menyatakan sesuai dengan target. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan cukup sesuai dengan target yang ditentukan.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 4

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	1	2.6
2	Cukup sesuai	21	53.8
3	Kurang sesuai	17	43.6
4	Tidak sesuai	0	0
	Jumlah	39	100

Tabel IV.8
Target Kerja Karyawan

ditentukan sebagaimana tercantum pada tabel IV.8 berikut :

Dimensi lain yang berkaitan dengan kuantitas kerja adalah target dan dimaksud target kerja yaitu kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang kurang mampu, 2.6% menyatakan mampu dan 7.7% tidak mampu. 53.8% cukup mampu menyelesaikan pekerjaan, 35.9% menyatakan cukup terlihat bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan menunjukkan Hasil penelitian terhadap kinerja karyawan pada tabel IV.7

mengenal tingkat hubungan kerja antar karyawan tercantum pada

tabel IV.9 berikut :

Tabel IV.9

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu bekerjasama	2	5.1
2	Bekerjasama	21	53.8
3	Kurang bekerjasama	13	33.3
4	Tidak bekerjasama	3	7.7
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 5

Pada tabel IV.9 menunjukkan dari 39 responden 33.3%

menyatakan kurang bekerjasama, 53.8% menyatakan bekerja-sama,

dan 5.1% menyatakan selalu bekerjasama dan 7.7 % tidak bekerja

sama. Dapat dikatakan bahwa walaupun ada responden yang

menyatakan tidak bekerjasama dalam proporsi cukup besar namun

apabila ditelaah yang menyatakan bekerjasama proporsinya

cukup tinggi.

Tabel IV.10

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	2	5.1
2	Cukup baik	14	35.9
3	Kurang baik	16	41.0
4	Tidak baik	7	17.9
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 6

Pada tabel IV.10 menunjukkan dari 39 responden 41.0 %

menyatakan kurang baik, 35.9 % menyatakan cukup baik, dan 5.1 %

menyatakan baik dan 17.9 % tidak baik. Dapat dikatakan bahwa

walaupun ada responden yang menyatakan kurang baik dalam

proporsi cukup besar namun apabila ditelaah ternyata yang

menyatakan cukup baik proporsinya cukup tinggi.

d. Inisiatif

Pemberian wewenang dalam penyelesaian masalah yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sehingga karyawan mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan dalam rangka meningkatkan kinerja, dapat dilihat dalam tabel IV.11 berikut ini :

Tabel IV.11

Pemberian Wewenang untuk Menyelesaikan Masalah

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu	2	5.1
2	Sering	23	59.0
3	Kadang-kadang	110	25.6
4	Tidak pernah	4	10.3
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.7

Dari tabel IV.11 tersebut di atas 5.1 % responden menyatakan

selalu, 59.0 % menyatakan sering, 25.6 % menyatakan kadang-

kadang, dan 10.3 % menyatakan tidak pernah.

Dimensi lain yang berkaitan dengan inisiatif pimpinan dalam

memberikan kewenangan adalah inisiatif karyawan yang bersang-

kutan untuk membantu menyelesaikan permasalahan rekan kerja,

dapat dilihat dalam tabel IV.12 berikut :

Tabel IV.12

Tindakan dalam Menghadapi Masalah Rekan Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu	7	17.9
2	Sering	20	51.3
3	Kadang-kadang	12	30.8
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.8

Dari tabel IV.12 tersebut di atas 17.9 % responden menyatakan kan selalu, 51.3 % menyatakan sering, 30.8 % menyatakan kadang-kadang.

Tabel IV.13
Arahan Pimpinan Apabila Ada Kesulitan
dalam Pekerjaan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu	2	5.1
2	Sering	25	64.1
3	Kadang-kadang	12	30.8
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.9

Dari tabel IV.13 tersebut di atas 5.1 % responden menyatakan selalu, 64.1 % menyatakan sering, 30.8 % menyatakan kadang-

kadang.

e. Kehandalan/Tanggungjawab terhadap Tugas

Untuk mengetahui tingkat tanggungjawab karyawan ditunjukkan dengan tanggungjawab atas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dan tingkat tanggungjawab atas kesalahan dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya tercantum pada tabel IV.14 berikut :

Tabel IV.14

Tingkat Tanggungjawab Terhadap Tugas

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Bertanggungjawab	6	15.4
2	Cukup bertanggungjawab	29	74.4
3	Kurang bertanggungjawab	4	10.3
4	Tidak bertanggungjawab	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.10

Hasil penelitian sebagaimana tercantum pada tabel IV.15, maka dapat diketahui bahwa dari 39 responden menyatakan kurang bertanggungjawab 23.1 %, cukup bertanggungjawab 66.7 %, dan bertanggungjawab 10.3 %. Hasil penelitian mengenai tingkat tanggungjawab atas kesalahan tugas sebagian besar merasa cukup bertanggungjawab. Karyawan merasa bahwa melakukan kesalahan dalam bekerja adalah tanggungjawab karyawan.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.11

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Bertanggungjawab	4	10.3
2	Cukup bertanggungjawab	26	66.7
3	Kurang bertanggungjawab	9	23.1
4	Tidak bertanggungjawab	0	0
		39	100

Tabel IV.15
Tingkat Tanggungjawab Atas Kesalahan dalam Pekerjaan

Pada tabel IV.14 di atas, dapat dilihat bahwa dari 39 responden yang menyatakan cukup bertanggungjawab 74.4 %, kurang bertanggungjawab 10.3 %, bertanggungjawab 15.4 %. Dapat dikatakan bahwa karyawan cukup bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Dimensi lain yang diteliti berkaitan dengan tanggungjawab karyawan adalah tingkat tanggungjawab karyawan terhadap kesalahan pekerjaan yang dikerjakannya. Tabel IV.15 mencantumkan hasil penelitian mengenai tingkat tanggungjawab atas kesalahan yang dikerjakannya dapat dilihat sebagai berikut :

Budaya organisasi adalah cara pandang individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi yang akan menciptakan kondisi kerja karyawan. Pemahaman tentang kondisi budaya organisasi pada Kantor PT. PGN dapat diketahui dari kepekaan terhadap misi, komitmen, kejelasan komunikasi, rasa memiliki organisasi dan sistem penghargaan dalam organisasi.

3. Variabel Budaya Organisasi

Melihat tabel IV.16 di atas, dapat diketahui bahwa dari 39 responden yang diteliti, maka sebagian besar responden yaitu 43,6% (17 responden) menyatakan cukup baik, yang menyatakan baik 12,8% (5 responden), 10,3% (4 responden) menyatakan tidak baik dan yang menyatakan kurang baik 33,3% (13 responden). Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan cukup baik.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.1 sampai dengan 11

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	5	12.8
2	Cukup baik	17	43.6
3	Kurang baik	13	33.3
4	Tidak baik	4	10.3
		39	100

Tabel IV.16
Kondisi Kinerja Karyawan

Dari seluruh uraian mengenai kinerja karyawan, berikut akan disampaikan informasi tentang bagaimana sebenarnya kondisi Kantor PT. PGN (Persero) Tbk SBU DW II Jabati yang dapat dilihat pada tabel IV.16 berikut ini :

a. Kepekaan Anggota Organisasi terhadap Misi

Misi adalah maksud yang fundamental dari suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dan berperan dalam menentukan sasaran organisasi. Hasil penelitian tentang peranan misi terhadap hasil kerja karyawan tercantum pada tabel IV.17

Tabel IV.17
Peranan Misi

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Berperan	6	15.4
2	Cukup berperan	17	43.6
3	Kurang berperan	14	35.9
4	Tidak berperan	2	5.1
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.12

Melihat tabel IV.17 dapat diketahui bahwa 43.6 % responden menyatakan bahwa misi cukup berperan dalam menentukan tujuan organisasi, 15.4 % menyatakan kurang berperan dan 5.1 % menyatakan tidak berperan. Hal ini menunjukkan bahwa misi organisasi 43.6 % cukup berperan dalam menentukan tujuan organisasi.

Misi organisasi berperan dalam menentukan tujuan organisasi, pimpinan sebagai pengarah misi organisasi perlu men-sosialisasikan misi kepada anggota organisasi. Penelitian peng-arahannya terhadap misi organisasi dapat dilihat pada tabel IV.18 berikut di bawah ini :

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel IV.19 menunjukkan bahwa 35.9 % menyatakan dalam bekerja cukup sering berpedoman pada misi organisasi, 56.4 % menyatakan

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.14

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	2	5.1
2	Cukup sering	14	35.9
3	Kadang-kadang	22	56.4
4	Tidak pernah	1	2.6
	Jumlah	39	100

Tingkat Penerapan Misi

Tabel IV.19

tabel IV.19 berikut :

Faktor lain yang berperan dalam misi organisasi adalah tingkat penerapan misi organisasi yang dilakukan oleh seluruh karyawan. Hasil penelitian mengenai penerapan misi tercantum pada

dapat melaksanakan pekerjaannya berdasarkan misi organisasi.

Melihat tabel IV.18 di atas dapat diketahui bahwa 15.4 % menyatakan kadang-kadang pimpinan mengarahkan agar dalam bekerja selalu berpedoman pada misi organisasi, 43.6 % menyatakan cukup sering memberikan pengarahan kepada bawahan agar dapat melaksanakan pekerjaannya berdasarkan misi organisasi.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.13

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	16	41.0
2	Cukup sering	17	43.6
3	Kadang-kadang	6	15.4
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Arahan Pimpinan tentang Misi

Tabel IV.18

kadang-kadang, dan 2.6 % tidak pernah dan sering 5.1 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai dalam bekerja kadang-kadang berpedoman pada misi organisasi.

b. Komitmen Terhadap Program, Sasaran dan Tujuan Organisasi

Pemahaman kondisi budaya organisasi dapat diketahui melalui komitmen karyawan terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi. Tingkat penerapan program kerja yakni berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi menerapkan program kerja dalam kegiatannya mencapai tujuan. Hasil penelitian mengenai penerapan program kerja dapat dilihat pada tabel IV.20 berikut:

Tabel IV.20

Tingkat Penerapan Program Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	1	2.6
2	Cukup sering	15	38.5
3	Kadang-kadang	21	53.8
4	Tidak pernah	2	5.1
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.15

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel IV.20 diketahui bahwa 38.5 % responden menyatakan cukup sering menerapkan program kerja, 53.8 % menyatakan kadang-kadang, 2.6 % menyatakan sering dan 5.1 % tidak pernah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi kadang-kadang menerapkan program yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian mengenai peranan program kerja bertujuan untuk mengetahui peranan program kerja dalam rangka menentukan

Melihat tabel IV.22 di atas, dapat diketahui bahwa komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dari 39 responden, maka 48.7 % menyatakan kadang-kadang, 38.5 % menyatakan

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.17

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Selalu	2	5.1
2	Sering	15	38.5
3	Kadang-kadang	19	48.7
4	Tidak pernah	3	7.7
	Jumlah	39	100

Tabel IV.22

Tingkat Komitmen Terhadap Tujuan Organisasi

tercantum pada tabel IV.22 berikut :

komitmen terhadap tujuan organisasi. Hasil penelitian dimaksud dimensi lain yang berkaitan dengan komitmen adalah bahwa program kerja berperan dalam menentukan tujuan organisasi. berperan, 46.2 % menyatakan berperan. Hal ini dapat dikatakan bahwa program kerja cukup berperan, 12.8 % menyatakan kurang dapat dikatakan bahwa dari 39 responden maka 41.0 % menyatakan Hasil penelitian sebagaimana tercantum pada tabel IV.21

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.16

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Berperan	18	46.2
2	Cukup berperan	16	41.0
3	Kurang berperan	5	12.8
4	Tidak berperan	0	0
	Jumlah	39	100

Tabel IV.21

Peranan Program Kerja

dapat dilihat pada tabel IV.21 berikut :

tujuan organisasi. Hasil penelitian mengenai peranan program kerja

sering, 5.1 % menyatakan selalu dan 7.7 % menyatakan tidak pernah. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan kadang-kadang mengutamakan komitmen terhadap tujuan organisasi.

c. Kejelasan Komunikasi

Komunikasi yang jelas antara anggota organisasi merupakan salah satu faktor budaya organisasi. Pemahaman karyawan tentang kejelasan komunikasi dapat diketahui melalui komunikasi antar staf pelaksana, komunikasi karyawan dengan atasannya, atasan langsungnya dengan pimpinan.

Hasil penelitian mengenai tingkat komunikasi antar karyawan pelaksana yang merupakan sebagai komunikasi horizontal, tercantum pada tabel IV.23 berikut :

Tabel IV.23
Tingkat Komunikasi Antar Staf/Karyawan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	2	5.1
2	Cukup sering	23	59.0
3	Kadang-kadang	13	33.3
4	Tidak pernah	1	2.6
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.18

Melihat tabel IV.23 di atas menunjukkan bahwa 59.0 % responden menyatakan cukup sering, 33.3 % menyatakan kadang-kadang, 5.1 % menyatakan sering, dan 2.6 % menyatakan tidak pernah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa cukup sering terjadi komunikasi antar staf pelaksana.

Melihat tabel IV.25 dapat diketahui 53.8 % menyatakan cukup berkomunikasi, 38.5 % responden menyatakan kadang-kadang, 2.6 % tidak pernah dan 5.1 % sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa cukup terjadi komunikasi antara atasan langsung dengan pimpinan.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.20

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	2	5.1
2	Cukup	21	53.8
3	Kadang-kadang	15	38.5
4	Tidak pernah	1	2.6
	Jumlah	39	100

Tingkat Komunikasi Atasan Langsung dengan Pimpinannya

Tabel IV.25

pimpinannya dapat dilihat pada tabel IV.25 berikut :

Hasil penelitian tingkat komunikasi atasan langsung dengan komunikasi antara pimpinan dengan staf pelaksana cukup terjadi. menyatakan sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kadang-kadang, 2.6 % menyatakan tidak pernah dan 5.1 % menyatakan cukup terjadi komunikasi antar staf, 38.5 % menyatakan Melihat tabel IV.24, dapat diketahui bahwa 53.8 % responden

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.19

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	2	5.1
2	Cukup	21	53.8
3	Kadang-kadang	15	38.5
4	Tidak pernah	1	2.6
	Jumlah	39	100

Tingkat Komunikasi Pimpinan dengan Staf/Karyawan

Tabel IV.24

Hasil penelitian mengenai tingkat komunikasi antara pimpinan dengan staf pelaksana tercantum pada tabel IV.24

Dimensi lain dalam penelitian ini adalah peranan komunikasi

terhadap kinerja pegawai yang hasil penelitiannya tercantum pada

tabel IV.26 berikut :

Tabel IV.26
Peranan Komunikasi Terhadap Kinerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Berperan	3	7.7
2	Cukup berperan	17	43.6
3	Kadang-kadang	17	43.6
4	Tidak berperan	2	5.1
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.21

Dari tabel IV.26 dapat dikatakan bahwa 43.6 % responden menyatakan cukup berperan, 43.6 % menyatakan kadang-kadang berperan, 5.1 % tidak berperan, dan 7.7 % menyatakan berperan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi cukup berperan terhadap kinerja karyawan.

d. Rasa Memiliki Terhadap Organisasi

Pemahaman karyawan tentang rasa memiliki terhadap organisasi merupakan faktor budaya organisasi, untuk mengetahui pemahaman karyawan tentang rasa memiliki terhadap organisasi dapat diketahui dari perawatan terhadap peralatan kerja. Hasil penelitian tentang tingkat perawatan terhadap peralatan kerja tercantum pada tabel IV.27 berikut :

Tabel IV.27
Tingkat Perawatan Peralatan Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	0	0
2	Cukup sering	21	53.8
3	Kadang-kadang	18	46.2
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.22

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel IV.27 menunjukkan 46.2 % responden menyatakan kadang-kadang merawat peralatan kerja, 53.8 % menyatakan cukup sering. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan pada umumnya cukup melakukan perawatan peralatan kerja.

e. Sistem Penghargaan yang Memadai

Pemahaman tentang penghargaan terhadap karyawan dapat diketahui dari penghargaan yang sesuai atas hasil kerja, penghargaan atas inisiatif karyawan. Hasil penelitian tentang penghargaan atas hasil kerja tercantum pada tabel IV.28 berikut :

Tabel IV.28

Tingkat Penghargaan yang Sesuai atas Hasil Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	2	5.1
2	Cukup	10	25.6
3	Kadang-kadang	26	66.7
4	Tidak pernah	1	2.6
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.23

Melihat tabel IV.28 dapat diketahui bahwa dari 39 responden terdapat 25.6 % menyatakan cukup dihargai, 66.7 % menyatakan kadang-kadang, 5.1 % menyatakan sering dihargai dan 2.6 % tidak pernah dihargai. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan kadang-kadang dihargai atas hasil kerjanya.

Hasil penelitian mengenai penghargaan terhadap inisiatif yang dilakukan karyawan tercantum pada tabel IV.29 berikut :

Melihat data tabel IV.30 tersebut di atas, maka dapat diketahui dari 39 responden 7.7 % menyatakan kondisi budaya organisasinya tidak baik; 25.6 % (10 responden) menyatakan kurang baik, 48.7 % (19 responden) cukup baik dan 17.9 % (7 responden)

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.12 s.d. 24

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	7	17.9
2	Cukup baik	19	48.7
3	Kurang baik	10	25.6
4	Tidak baik	3	7.7
	Jumlah	39	100

Kondisi Budaya Organisasi

Tabel IV.30

tersebut pada tabel IV.30 berikut:

Dari seluruh uraian di atas, berikut akan disampaikan informasi bagaimana sebenarnya kondisi Budaya Organisasi pada Kantor PT.PGN (Persero) Tbk SBU DW II Jabat sebagaimana atas inisiatifnya.

Dari hasil penelitian pada tabel IV.29 dapat dikatakan bahwa 48.7 % menyatakan kadang-kadang dihargai, 7.7 % menyatakan tidak pernah dan 43.6 % menyatakan cukup dihargai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan kadang-kadang dihargai atas inisiatifnya.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.24

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	0	0
2	Cukup sering	17	43.6
3	Kadang-kadang	19	48.7
4	Tidak pernah	3	7.7
	Jumlah	39	100

Penghargaan Terhadap Inisiatif

Tabel IV.29

menyatakan baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator budaya organisasi secara umum dapat dikatakan cukup baik .

4. Variabel Kepuasan Kerja

a. Penilaian terhadap pekerjaan.

Tabel IV.31
Penghargaan Tingkat Kesejahteraan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	5	12.8
2	Cukup sesuai	17	43.6
3	Kurang sesuai	15	38.5
4	Tidak sesuai	2	5.1
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.25

Hasil penelitian terhadap tingkat kesejahteraan karyawan

dalam hal ini disimpulkan dengan gaji/upah yang mereka terima sehubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan menunjukkan bahwa terdapat 12.8 % responden yang menyatakan bahwa kesejahteraan mereka sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, 43.6 % menyatakan cukup sesuai, mereka yang menganggap kurang sesuai antara pekerjaan yang mereka lakukan dengan kesejahteraan yang diperoleh terdapat 38.5 % dan yang merasa tidak sesuai 5.1 %. Distribusi di atas memberikan gambaran bahwa kesejahteraan responden sudah cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Tabel IV.32
Situasi dan Kondisi Tempat Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Mendukung	3	7.7
2	Cukup mendukung	20	51.3
3	Kurang mendukung	13	33.3
4	Tidak mendukung	3	7.7
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.26

Hasil penelitian terhadap ketepatan dalam menyelesaikan konflik menyatakan cukup mampu menyelesaikan konflik 56.4 %, yang menyatakan kurang mampu terdapat 38.5 %, yang menyatakan tidak mampu 5.1 %. Dengan demikian penelitian ini

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.28

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Mampu	0	0
2	Cukup mampu	22	56.4
3	Kurang mampu	15	38.5
4	Tidak mampu	2	5.1
	Jumlah	39	100

Tabel IV.34
Ketepatan dalam Penyelesaian Konflik

Hasil penelitian terhadap kebutuhan keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas menunjukkan bahwa 41.0 % responden menyatakan cukup terjamin, 38.5 % kurang terjamin, 5.1 % tidak terjamin dan 15.4 % terjamin. Kondisi ini menunjukkan bahwa keamanan dan kenyamanan karyawan cukup terjamin.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.27

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Terjamin	6	15.4
2	Cukup terjamin	16	41.0
3	Kurang terjamin	15	38.5
4	Tidak terjamin	2	5.1
	Jumlah	39	100

Tabel IV.33
Keamanan dan Kenyamanan

Dari hasil penelitian situasi dan kondisi tempat bekerja dalam melaksanakan tugas cukup mendukung tercapainya tujuan organisasi menunjukkan 51.3 %, 33.3 % kurang mendukung, tidak mendukung 7.7 % dan mendukung 7.7%.

membuktikan bahwa responden cukup mampu menyelesaikan

dengan tepat pada setiap konflik yang mereka hadapi.

b. Hubungan diantara teman sejawat.

Tabel IV.35
Keharmonisan dengan Rekan Sekerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Harmonis	4	10.3
2	Cukup harmonis	12	30.8
3	Kurang harmonis	23	59.0
4	Tidak harmonis	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.29

Hasil penelitian terdapat keharmonisan dengan rekan sekerja

menyatakan bahwa 10.3 % responden harmonis, 30.8% menyatakan

cukup harmonis, 59.0 % menyatakan kurang harmonis dengan

rekan sekerja. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam bekerja

mempunyai hubungan yang kurang harmonis dengan rekan sekerja

sehingga mereka kurang saling membantu satu dengan yang lain

dalam menyelesaikan tugas.

Tabel IV.36

Kesediaan dalam Bertenggangrasa

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	2	5.1
2	Cukup baik	24	61.5
3	Kurang baik	13	33.3
4	Tidak baik	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.30

Hasil penelitian menyatakan bahwa adanya kesediaan dalam

bertenggangrasa antar karyawan menyatakan bahwa 61.5 % cukup

baik, 33.3 % kurang baik dan 5.1 % baik .

c. Penilaian Pegawai Terhadap Organisasi

Hasil penelitian terdapat penghargaan organisasi kepada

karyawan menyatakan bahwa terdapat 7.7 % responden menyatakan baik kemampuan organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan, 41.0 % menyatakan cukup baik, 46.2 % menyatakan kurang baik, dan hanya 5.1 % menyatakan tidak baik.

Tabel IV.37

Penghargaan Organisasi Kepada Karyawan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Baik	3	7.7
2	Cukup baik	16	41.0
3	Kurang baik	18	46.2
4	Tidak baik	2	5.1
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.31

Hasil penelitian kemampuan organisasi dalam menampung

bidang tugas sesuai dengan sasaran dan tujuan program menunjukkan bahwa 15.4 % sesuai, 56.4 % cukup sesuai, 28.2 % kurang sesuai .

Dari seluruh uraian mengenai kemampuan organisasi, berikut akan disampaikan informasi tentang bagaimana sebenarnya kondisi perusahaan karyawan di PT.PGN (Parseo) Tbk SBU DW II Jabati

dapat dilihat pada tabel IV.39 berikut ini :

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.32

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	6	15.4
2	Cukup sesuai	22	56.4
3	Kurang sesuai	11	28.2
4	Tidak sesuai	0	0
	Jumlah	39	100

Kebutuhan terhadap aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan menggunakan kemampuan, ketampilan dan potensinya. Hasil penelitian ide dan kreativitas karyawan dalam menentukan kebijaksanaan/pengambilan ke-putusan sebagaimana tercantum pada tabel VI.40 berikut :

a. Aktualisasi

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Untuk pemahaman tentang motivasi kerja karyawan di PT. PGN adalah dengan mengetahui kondisi aktualisasi diri, penghargaan, prestasi, kenaikan pangkat, kreativitas, pengarahan, harapan, dan rangsangan.

5. Variabel Motivasi

Melihat dari data tabel IV.39 di atas, dapat diketahui bahwa dari 39 responden yang diteliti maka sebagian besar menyatakan kurang puas yaitu 33,3 % (13 responden), yang menyatakan cukup puas 30,8 % (12 responden), puas 17,9 % (7 responden), dan yang menyatakan tidak puas 17,9 % (7 responden). Hal ini dapat dikatakan bahwa secara umum karyawan kurang puas terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.25 s.d. 32

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Puas	7	17.9
2	Cukup puas	12	30.8
3	Kurang puas	13	33.3
4	Tidak puas	7	17.9
	Jumlah	39	100

Kondisi Kepuasan Kerja Karyawan

Tabel IV.39

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	4	10.3
2	Pernah	16	41.0
3	Kadang-kadang	19	48.7
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.33

Ide dan Kreativitas Karyawan Dalam Menentukan Kebijakan/Keputusan

Tabel IV.40

Pada tabel IV.40 dapat dikatakan bahwa dari 39 responden

yang menyatakan kadang-kadang ide dan kreativitas dirinya digunakan dalam menentukan kebijaksanaan/keputusan sebanyak 48.7 % menyatakan kadang-kadang, pernah 41.0 %, dan yang menyatakan sering 10.3 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan kadang-kadang saja menggunakan ide dan kreativitas bawahan dalam menentukan kebijaksanaan/keputusan organisasi.

b. Penghargaan

Untuk pemahaman kondisi penghargaan terhadap karyawan dapat dilihat dari penghargaan yang diberikan oleh orang lain yang berupa penghargaan hasil kerja dan penghargaan atas kemampuan yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian mengenai penghargaan atas hasil kerja karyawan dapat dilihat pada tabel IV.41 berikut ini.

Tabel IV.41

Tingkat Penghargaan Terhadap Hasil Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Dihargai	4	10.3
2	Cukup dihargai	16	41.0
3	Kurang dihargai	19	48.7
4	Tidak dihargai	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.34

Prestasi merupakan motivator bagi karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka penghargaan atas prestasi karyawan dapat diketahui melalui penghargaan atas prestasi karyawan, pengaruh penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan dari hasil penelitian dapat dilihat pada tabel IV.43

Pada tabel IV.42 dapat diketahui 7.7 % menyatakan dihargai, 38.5 % cukup dihargai, 53.8 % kurang dihargai.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.35

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Dihargai	3	7.7
2	Cukup dihargai	15	38.5
3	Kurang dihargai	21	53.8
4	Tidak dihargai	0	0
	Jumlah	39	100

Tabel IV.42 Penghargaan Terhadap Kemampuan Karyawan

hasil penelitiannya tercantum pada tabel IV.42 berikut :
 Dimensi lain yang berkaitan dengan penghargaan terhadap karyawan adalah penghargaan atas kemampuan karyawan yang dihargai.

dikatakan bahwa penghargaan terhadap hasil kerja karyawan kurang dihargai 48.7 %, dihargai 10.3 %. Sehingga secara umum dapat responden yang menyatakan cukup dihargai 41.0 %, dan kurang Pada tabel IV.41 di atas dapat diketahui bahwa dari 39

Pada tabel IV.44 di atas terlihat bahwa yang mengatakan setuju sebanyak 10.3 % responden, cukup setuju 56.4 %, kurang setuju 28.2% dan yang mengatakan tidak setuju 5.1 %.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.37

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Setuju	4	10.3
2	Cukup setuju	22	56.4
3	Kurang setuju	11	28.2
4	Tidak setuju	2	5.1
	Jumlah	39	100

Pengaruh Penghargaan sebagai Pendorong Prestasi Kerja

Tabel IV.44

berikut :

Pengaruh penghargaan kerja baik dari pimpinan maupun rekan kerja akan mendorong karyawan bekerja dengan baik, sehingga merupakan motivator. Hasil penelitian tentang pengaruh penghargaan terhadap prestasi kerja dapat dilihat pada tabel IV.44 prestasi karyawan.

Dari tabel IV.43 dapat diketahui bahwa dari 39 responden yang menyatakan prestasi cukup dihargai sebanyak 59.0 %, ini dapat dikatakan bahwa cukup adanya penghargaan terhadap dihargai 2.6 %, kadang-kadang 25.6 % dan tidak pernah 12.8 %. Hal

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.36

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Dihargai	1	2.6
2	Cukup dihargai	23	59.0
3	Kadang-kadang	10	25.6
4	Tidak pernah	5	12.8
	Jumlah	39	100

Penghargaan Atas Prestasi

Tabel IV.43

d. Kenaikan Pangkat

Dimensi lain yang berhubungan dengan motivasi adalah peranan kenaikan pangkat terhadap dorongan kerja karyawan. Pemahaman tentang kenaikan pangkat dapat diketahui dari peranan kenaikan pangkat terhadap dorongan kerja karyawan. Hasil penelitian peranan kenaikan pangkat terhadap dorongan kerja dapat dilihat pada tabel IV.45 berikut :

Tabel IV.45
Peranan Kenaikan Pangkat Terhadap Dorongan Kerja

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Setuju	5	12.8
2	Cukup setuju	19	48.7
3	Kurang setuju	15	38.5
4	Tidak setuju	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.38

Pada tabel IV.45 dapat diketahui bahwa dari 39 responden yang menyatakan cukup setuju sebanyak 48.7 %, yang menyatakan kurang setuju 38.5 %, yang setuju 12.8 %. Hal ini dapat dikatakan bahwa kenaikan pangkat cukup berperan terhadap dorongan kerja. Sebagaimana diketahui bahwa dilingkungan karyawan BUMN terdapat ketentuan tentang pembatasan kenaikan pangkat yang disebabkan oleh pendidikan. Data hasil penelitian mengenai peranan pembatasan kenaikan pangkat terhadap dorongan kerja tercantum pada tabel IV.46 berikut :

Melihat data pada tabel IV.47 di atas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan cukup sering pada proporsi tertinggi 56.4 %, yang menyatakan kadang-kadang 25.6 %, tidak pernah 7.7

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.40

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	4	10.3
2	Cukup sering	22	56.4
3	Kadang-kadang	10	25.6
4	Tidak pernah	3	7.7
	Jumlah	39	100

Tabel IV.47
Penghargaan Terhadap Gagasan Karyawan

IV.47 berikut :

Pemahaman tentang gagasan karyawan dapat diketahui dari penghargaan terhadap gagasan karyawan. Hasil penelitian tentang gagasan terhadap dorongan kerja karyawan tercantum pada tabel

e. Kreativitas

karyawan.

kenaikan pangkat cukup berperan terhadap dorongan kerja setuju 38.5 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa pembatasan menyatakan cukup setuju sebanyak 59.0%, setuju 2.6 %, kurang Tabel IV.46 menunjukkan bahwa responden yang

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.39

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Setuju	1	2.6
2	Cukup Setuju	23	59.0
3	Kurang setuju	15	38.5
4	Tidak setuju	0	0
	Jumlah	39	100

Tabel IV.46
Peranan Pembatasan Pangkat Terhadap Dorongan Kerja

%, dan sangat sering 10.3 %. Hal ini dapat dikatakan bahwa cukup

sering terdapat penerimaan gagasan karyawan.

Tabel IV.48

Penghargaan Terhadap Kreativitas Karyawan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	0	0
2	Cukup sering	21	53.8
3	Kadang-kadang	18	46.2
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.41

Melihat data pada tabel IV.48 di atas dapat diketahui bahwa

responden yang menyatakan cukup sering pada proporsi tertinggi 53.8 %, yang menyatakan kadang-kadang 46.2%. Hal ini dapat dikatakan bahwa cukup sering terdapat penerimaan atas kreativitas

karyawan.

f. Pengarahan

Pengarahan pimpinan merupakan faktor motivator bagi karyawan, adanya pengarahan maka karyawan termotivasi dan menyebabkan sasaran organisasi dapat terwujud. Pemahaman kondisi pengarahan terhadap karyawan dapat diketahui melalui tingkat pengarahan pimpinan dan peranan arahan pimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengenai tingkat pengarahan pimpinan tercantum pada tabel IV.49 berikut :

Tabel IV.49

Tingkat Pengarahan Pimpinan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	1	2.6
2	Cukup sering	19	48.7
3	Kadang-kadang	19	48.7
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.42

9. Harapan

Meihat tabel IV.49 dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan bahwa pengarah cukup dilakukan sebesar 48.7 %, yang menyatakan kadang-kadang 48.7 %, sering 2.6 %. Hal ini dapat dikatakan bahwa pengarah hanya kadang-kadang saja dilakukan.

Harapan atas hasil kerja merupakan faktor pendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Dalam lingkungan kerja, setiap individu mempunyai harapan atas prestasi. Pada tabel IV.50 menyajikan data tentang hasil penelitian mengenai harapan berupa janji dari pimpinan atas prestasi karyawan.

Tabel IV.50

Pemberian Harapan Atas Prestasi Karyawan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	3	7.7
2	Cukup	20	51.3
3	Kadang-kadang	16	41.0
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.43

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel IV.50, dapat diketahui bahwa peranan janji pimpinan sebagai harapan seorang karyawan untuk jabatan terhadap prestasi kerja karyawan menunjukkan 41.0 % responden menyatakan kadang-kadang, 51.3 % yang menyatakan cukup dan 7.7 % menyatakan sering. Sehingga dapat dikatakan bahwa cukup sering adanya harapan dari prestasi kerja karyawan.

h. Rangsangan

Rangsangan merupakan salah satu motivator, dengan adanya rangsangan dalam bentuk insentif di luar gaji maka akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Pemahaman tentang rangsangan dapat diketahui dari pemberian insentif terhadap hasil kerja karyawan. Data hasil penelitian mengenai peranan rangsangan berupa insentif di luar gaji yang diterima terhadap pekerjaan tersaji pada tabel IV.51 berikut :

Tabel IV.51

Pemberian Insentif Terhadap Hasil Kerja Karyawan

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Dilakukan	20	51.3
2	Cukup	19	48.7
3	Kadang-kadang	0	0
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	39	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no.44

Melihat pada tabel IV.51, menunjukkan bahwa dari 39 responden maka 51.3 % menyatakan sering, 48.7 % menyatakan sangat cukup sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rangsangan berupa insentif dilakukan.

Dari keseluruhan hal yang diraikan di atas, berikut akan disampaikan informasi bagaimana sebenarnya kondisi motivasi karyawan di PT. PGN (Persero) Tbk SBU DW II Jabati sebagaimana tersebut pada tabel IV.52 berikut :

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya dan merupakan

1. Hubungan variabel budaya organisasi (X_1) dengan kinerja karyawan Analisis kontingensi akan diraikan sebagai berikut :

Analisis kontingensi ini dapat pula dikatakan sebagai analisis tabel silang (*cross tabs*) yang tujuannya untuk mengetahui kecenderungan hubungan antara dua variabel yang terdiri dari satu variabel bebas dengan satu variabel terikat, paling tidak menunjukkan hubungan sebab akibat.

C. Analisis Hasil Penelitian

Melihat data tabel IV.52 tersebut di atas, maka dapat diketahui dari 39 responden 20,5 % (8 responden) menyatakan kondisi motivasinya tinggi, 46,2 % (18 responden) menyatakan cukup, 17,9 % (7responden) menyatakan rendah dan 15,4 % (6 responden) menyatakan kurang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator motivasi secara umum cukup, yang dapat dilihat dari penghargaan pada ide dan kreativitas yang kadang-kadang dilakukan, kurang dihargainya penghargaan atas hasil kerja.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 33 s.d. 44.

No	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tinggi	8	20,5
2	Cukup tinggi	18	46,2
3	Rendah	7	17,9
4	Kurang	6	15,4
	Jumlah	39	100

Tabel IV.52
Kondisi Motivasi Karyawan

komitmen organisasi dalam upaya membangun SDM, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka budaya organisasi juga diduga mempunyai hubungan dengan tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dapat ditelusuri pada tabel silang yang tercantumkan pada tabel IV.53 berikut :

Tabel IV.53
Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan
Kinerja Karyawan

Total	BUDAYA ORGANISASI				KINERJA KARYAWAN			
	Kuat	Cukup	Kurang	Lemah	Tinggi	Cukup	Kurang	Rendah
Jumlah	4	1	-	-	5	17	13	4
Persentase	57,1 %	5,3 %	-	-	12,8 %	43,6 %	33,3 %	10,3 %
Jumlah	2	11	4	-	17	13	13	4
Persentase	28,6 %	57,9 %	40,0 %	-	43,6 %	33,3 %	33,3 %	10,3 %
Jumlah	1	7	5	-	13	13	13	4
Persentase	14,3 %	36,8 %	50,0 %	-	33,3 %	33,3 %	33,3 %	10,3 %
Jumlah	-	-	-	-	4	13	13	4
Persentase	-	-	-	-	12,8 %	43,6 %	33,3 %	10,3 %
Jumlah	7	19	10	3	39	39	39	4
Persentase	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian.

Hasil pengolahan data sebagaimana tersebut pada tabel IV.53 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, yang dapat dilihat dari persebaran nilai persentase pada titik sel menunjukkan adanya konsentrasi pada titik diagonal lebih tinggi dibanding yang lain, dimana budaya organisasi yang kuat ternyata kinernya tinggi yaitu 57,1 %, budaya organisasi

cukup kinerjanya cukup yaitu 57,9 %, budaya organisasi kurang kinerja karyawan kurang juga yaitu 50,0 % . Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi.

Hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja tersebut ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis Koefisien Korelasi Kendall, yang hasil perhitungannya ditampilkan dalam tabel IV.54 berikut :

Tabel IV.54
Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antara Variabel
Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan
Symmetric Measures

Value	Asymp Std Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
.555	.117	4.043	.000
Ordinal by Kendall's tau-b			
N of Valid Cases		39	

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian.

Hasil perhitungan uji hipotesis dalam tabel IV.54 ditemukan adanya nilai koefisien korelasi sebesar 0,555 pada taraf signifikansi 0,05, angka ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan harga z hitung $>$ z tabel ($4.043 > 1.96$) sehingga menolak H_0 dan menerima H_a .

2. Hubungan Antara Kepuasan Kerja (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul setelah pegawai melakukan penilaian terhadap organisasi, terhadap karyawan sendiri lewat tanggung jawab yang diberikan dengan harapan akan mendapat penghargaan bagi dirinya untuk tumbuh dan berkembang yang

ditunjang oleh kondisi kerja/lingkungan kerja yang baik, yang dapat membantunya untuk dapat bekerja dengan lebih baik. Dalam penelitian ini, maka faktor kepuasan kerja diduga mempunyai hubungan dengan tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja dapat ditelusuri pada tabel silang yang tercermin pada tabel IV.55 berikut :

Tabel IV.55

Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

KEPUASAN KERJA	KINERJA KARYAWAN				
	Tinggi	Cukup	Kurang	Rendah	Total
KEPUASAN KERJA	Jumlah	5	-	-	5
	Persentase	71.4 %	-	-	12.8 %
Cukup	Jumlah	1	9	6	17
	Persentase	14.3 %	75.0 %	46.2 %	43.6 %
Kurang	Jumlah	1	3	7	13
	Persentase	14.3 %	25.0 %	53.8 %	33.3 %
Rendah	Jumlah	-	-	4	4
	Persentase	-	-	57.1 %	10.3 %
Total	Jumlah	7	12	13	39
Total	Persentase	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian.

Melihat tabel IV.55 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja, yang dapat dilihat dari persebaran nilai persentase pada setiap sel menunjukkan adanya konsentrasi pada titik diagonal lebih tinggi dibanding yang lain dimana kepuasan kerja karyawan yang tinggi kinerjanya tinggi (71.4 %), kepuasan kerja cukup kinerjanya cukup juga (75.0), kepuasan kerja kurang ternyata kinerjanya kurang (53.8 %). Dengan demikian untuk

meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan

kepuasan kerja karyawan di instansi tersebut.

Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis Koefisien Korelasi Kendall, dimana hasil

perhitungannya disampaikan pada tabel IV.56 berikut :

Tabel IV.56

Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Symmetric Measures

Value	Asymp Std. Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
.618	.112	4.839	.000
Ordinal by Kendall's tau-b			
N of Valid Cases		39	

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian.

Hasil perhitungan pada tabel IV.56 ditemukan koefisien korelasinya sebesar 0.618 pada taraf signifikansi 0.05, maka angka ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja karyawan, yang dibuktikan dengan nilai z hitung > z tabel ($4.839 > 1.96$) sehingga tolak H_0 dan terima H_a

3. Hubungan Variabel Motivasi (X_3) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya sendiri maupun berkelompok. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, motivasi

diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan kinerja karyawan

dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja

dengan kinerja karyawan dapat ditelusuri pada tabel silang yang

tercermin pada tabel IV.57 berikut :

Tabel IV.57
Hubungan Antara Motivasi dengan
Kinerja Karyawan

KINERJA KARYAWAN	MOTIVASI		MOTIVASI		Total	
	Tinggi	Cukup	Kurang	Rendah	Jumlah	Persentase
KINERJA KARYAWAN	Jumlah	4	1	-	5	12,8 %
	Persentase	50,0 %	5,6 %	-	-	12,8 %
	Jumlah	3	13	1	17	43,6 %
	Persentase	37,5 %	72,2 %	14,3	-	43,6 %
Cukup	Jumlah	1	4	3	13	33,3 %
	Persentase	12,5 %	22,2 %	71,4 %	50,0 %	33,3 %
Kurang	Jumlah	-	-	1	4	10,3 %
	Persentase	-	-	14,3 %	50,0 %	10,3 %
Rendah	Jumlah	8	18	7	33	81,1 %
	Persentase	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total		13	34	16	63	100 %

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian.

Melihat tabel IV.57 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan, yang dapat dilihat dari persebaran nilai persentase pada setiap sel menunjukkan adanya konsentrasi pada titik diagonal lebih tinggi dibanding yang lain dimana motivasi tinggi ternyata kinerja karyawan tinggi yaitu (50,0 %), motivasi cukupkinerjanya cukup (72,2 %), dan motivasi kurangkinerjanya kurang juga sebesar (71,4 %). Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi karyawan di instansi tersebut.

Hubungan positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis Koefisien Korelasi Kendall yang perhitungannya tercantum pada tabel IV.58 berikut:

Tabel IV.58
Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antara Variabel Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Symmetric Measures		Value	Asymp Std. Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
Ordinal by Kendall's tau-b		.682	.085	6.599	.000
	N of Valid Cases	39			

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian.

Hasil perhitungan dalam tabel IV.58 ditemukan koefisien korelasi sebesar 0.682, pada taraf signifikansi 0.05, menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai z hitung $>$ tabel (0.682 $>$ 1.96), dengan demikian tolak H_0 dan terima H_a .

4. Pengujian Hipotesis

Sebagai kelengkapan dalam analisis kontingensi atau analisis tabel silang sebagaimana telah diuraikan tersebut di atas, maka berikut akan disajikan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah variabel-variabel (*independent*) budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel (*dependent*) (kinerja karyawan). Dalam uji hipotesis ini maka ada tiga variabel (*independent* yang diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel *dependent* (kinerja karyawan) yaitu :

- Variabel Budaya Organisasi (Variabel Independen X_1)
- Variabel Kepuasan Kerja (Variabel Independen X_2)
- Variabel Motivasi (Variabel Independen X_3)

Selain dilakukan uji hipotesis, juga ditampilkan besarnya koefisien korelasi antara variabel-variabel tersebut. Uji hipotesis dan koefisien korelasi masing-masing variabel penelitian disampaikan pada tabel IV.59 berikut :

Tabel IV.59
Hasil Pengujian Hipotesis Correlations

	KINERJA (Y)	BUDAYA ORGANISASI (X ₁)	KEPUASAN KERJA (X ₂)	MOTIVASI (X ₃)	
Kendall's Tau-b	KINERJA	Correlation	1.000	.682**	
		Sig (2-tailed)	.000	.000	
	BUDAYA ORGANISASI	Correlation	.555**	1.000	.500**
		Sig (2-tailed)	.000	.001	.000
KEPUASAN KERJA	Correlation	.618**	.480**	1.000	
	Sig (2-tailed)	.000	.001	.000	
MOTIVASI	Correlation	.682**	.500**	.638**	
	Sig (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

4.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X₁) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Dengan memperhitungkan hasil pengujian hipotesis korelasi tersebut pada tabel IV.59 di atas, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh antara variabel budaya organisasi (X₁) dengan kinerja karyawan (Y), dengan koefisien korelasi sebesar 0.555

4.2 Pengaruh antara Kepuasan Kerja (X₂) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Hasil perhitungan dalam pengujian hipotesis yang tercantum pada tabel IV.59 di atas, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh

antara kepuasan kerja karyawan (X_2) dengan kinerja karyawan (Y)

dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.618.

4.3 Pengaruh antara Variabel Motivasi (X_3), dengan kinerja

Karyawan (Y)

Memperhatikan hasil perhitungan pada tabel IV.59 tersebut di

atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara variabel

motivasi dengan kinerja karyawan di kantor PT. PGN (Persero) Tbk

SBU DW II Jabati dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.682.

4.4 Hubungan bersama antara Variabel Budaya Organisasi (X_1),

Kepuasan Kerja (X_2), Motivasi (X_3) dengan kinerja Karyawan (Y).

Analisis Konkordansi Kendall-W untuk melihat hubungan

variabel *independent* secara bersama-sama terhadap variabel

dependent tercantum pada tabel IV.60 berikut :

Tabel IV.60

Hasil Pengujian Hipotesis dengan Rumus Koefisien

Konkordansi Kendall (W)

(Kendall's W Test)

Test Statistics

N	39
Kendall's W (a)	.753
Chi-Square	88.103
df	3
Asymp. Sig.	.000
A Kendall's Coefficient of Concordance	

Sumber : Diolah dari hasil penelitian.

Hasil analisis yang tercantum pada tabel IV.60 maka diketahui

terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Budaya

Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3) secara

bersama-sama dengan kinerja Karyawan (Y). Adanya hubungan

positif antara tiga variabel *independent* dengan variabel *dependent* tersebut dapat ditunjukkan dengan koefisien konkordansi Kendall sebesar 0.753 (korelasi cukup).

Uji statistik ini diperkuat oleh hasil perhitungan χ^2 (*Chi-Square*) sebesar 88.103, dengan derajat kebenaran (df) = 3 dengan $\alpha = 5\%$ didapat nilai statistik tabel sebesar 7.815, oleh karena $\chi^2 \text{ hitung} > \chi^2 \text{ tabel}$ ($88.103 > 7.815$) maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan (Y) dapat DITERIMA atau menerima H_a dan menolak H_o .

Untuk melihat pengaruh antara variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3) secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan (Y), menggunakan koefisien determinasi yang diperoleh dari kuadrat koefisien konkordansi Kendall sebagai berikut : $(0.753)^2 \times 100\% = 56.7\%$ dengan demikian pengaruh sebesar 43.3% dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar penelitian.

D. Diskusi

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan oleh beberapa pakar sebagaimana tercantum pada Bab II, maka Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi merupakan beberapa faktor yang dapat

informasi sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk pada kondisi cukup baik karena 43.6 % responden menyatakan demikian hal ini berarti kinerja karyawan hampir memenuhi kriteria-kriteria. Dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur suatu kinerja adalah kualitas, kuantitas, kerja sama, inisiatif dan kehandalan. Namun di lapangan memperlihatkan adanya tingkat hubungan kerja-sama antar unit kerja lemah, hal tersebut antara lain dikarenakan kurangnya komunikasi antar unit kerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi juga membutuhkan budaya organisasi yang kuat, hasil penelitian pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk menunjukkan kondisi cukup baik 48.7 %, ini berarti budaya organisasi di PT. PGN (Persero) Tbk berjalan cukup baik dengan ditunjukkan adanya komitmen, kepekaan anggota organisasi terhadap organisasi tempat karyawan bekerja dijalankan dengan cukup baik. Dalam perusahaan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. PGN (Persero) Tbk sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil analisis termasuk dalam kondisi kurang baik yaitu hanya 33.3 % hal ini adanya anggapan bahwa keharmonisan yang terjalin dengan sesama karyawan dirasa masih kurang, demikian juga dengan keamanan dan kenyamanan

2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf meningkat.

apabila variabel bebas ditingkatkan maka variabel terikat juga akan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat sehingga (tabel IV.53, IV.55, IV.57), hal ini dapat diartikan bahwa terdapat adanya konsentrasi pada titik diagonal lebih tinggi dibanding yang lain karyawan persebaran nilai persentase pada setiap sel menunjukkan organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi dengan variabel kinerja bebas dengan variabel terikat, yaitu variabel-variabel budaya penulis simpulkan bahwa berdasarkan tabel silang antara variabel kepuasan kerja dan motivasi, maka berdasarkan analisis data dapat dimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, fasilitas dan prosedur kerja. Apabila dikaitkan dengan penelitian ini, kerja karyawan, kepuasan kerja, budaya organisasi, perencanaan dan antara lain : motivasi kerja, sistem kerja, suasana kerja, kemampuan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, teori yang telah dikembangkan pada tinjauan pustaka disebutkan penghargaan, kreativitas, harapan dan rangsangan. Berdasarkan teori- yaitu 46.2 %, indikator yang digunakan dalam penelitian diantaranya penelitian yang menyangkut motivasi menunjukkan kondisi cukup baik yang dirasakan masih perlu untuk mendapatkan perhatian. Hasil

5. Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan rumus Konordansi Kendall untuk mengetahui hubungan antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja Karyawan dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien konordansi (W) sebesar 0.753. Hasil ini diperkuat oleh hasil perhitungan χ^2 (*Chi-Square*) adalah 88.103, di
4. Mengenal hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf signifikansi 0.05 yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0.682 dengan Z hitung 6.599. Hasil penelitian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pemahaman mengenai Motivasi penting dalam upaya untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, dengan Motivasi maka karyawan akan mematuhi dan komitmen terhadap pekerjaannya.
3. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kinerja Karyawan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf hitung 4.839 tolak H_0 dan terima H_a . Sehingga dapat dikatakan untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan secara teknis maupun Kepuasan Kerja Karyawan secara konseptual dari karyawan.
- signifikansi 0.05 dengan koefisien korelasi 0.555 harga Z hitung 4.043, dengan demikian menolak H_0 dan menerima H_a .

Hasil penelitian, pengaruh antara variabel Budaya Organisasi (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Motivasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka nilai koefisien determinasi sebesar 0.567 (56.7 %), berarti sisanya sebesar 43.3 % dipengaruhi oleh banyak faktor lain di luar penelitian. sehingga disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dan mengkaji dari berbagai variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini,

motivasi, kebijakan ekstern dan pengembangan secara terpadu. dipengaruhi oleh pendidikan dan latihan, kesehatan, kesempatan kerja, menurut Peter Drucker (dalam Handoko, 1984) kinerja karyawan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku. Sedangkan prosedur kerja. Menurut Schermehorn (1996), kinerja dipengaruhi oleh : kemampuan kerja, budaya organisasi, perlengkapan dan fasilitas, kinerja ditentukan oleh : motivasi, sistem kerja, suasana kerja, yang disampaikan oleh The Liang Gie (dalam Suwarsono, 1999), bahwa banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana demikian selain dari variabel tersebut menurut pendapat beberapa ahli (X_2) dan motivasi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun Pada dasarnya variabel budaya organisasi (X_1), kepuasan kerja

SBU DW II Jabati.

meningkatkan kinerja karyawan di Kantor PT. PGN (Persero) Tbk Kerja dan Motivasi secara bersama-sama dapat digunakan untuk demikian dapat diinterpretasikan bahwa Budaya Organisasi, Kepuasan mana X^2 hitung lebih besar dari X^2 tabel (88.103 > 7.815). Dengan

- faktor-faktor tersebut antara lain faktor kemampuan kerja, prosedur kerja, sistem kerja, dan suasana kerja maupun faktor-faktor lainnya misalnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor yang berperan dalam menentukan kinerja karyawan.
- Oleh karena itu jika hal ini tidak segera diperbaiki maka akan membawa implikasi terhadap proses peningkatan kinerja karyawan yakni :
 - Menurunnya disiplin kerja karyawan.
 - Kurangnya kemampuan kerja karyawan.
 - Buku saku pedoman budaya organisasi hanya sebagai hiasan rak buku tanpa diimplementasikan dalam operasionalisasi perusahaan.
 - Suasana kerja menjadi tidak kondusif.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian seperti yang telah dijabarkan dalam bab IV, selanjutnya dalam bab V diberikan kesimpulan dan saran-saran atas pembahasan analisis tersebut.

A. Simpulan

Kondisi hasil penelitian per variabel menunjukkan bahwa :

- Kondisi kinerja karyawan cukup baik dengan nilai 46.6 % (17 dari 39 responden),
- Kondisi budaya organisasi cukup kuat dengan nilai 48.7 % (19 dari 39 responden),
- Kondisi kepuasan kerja kurang baik dengan nilai 33.9 % (13 dari 39 responden),
- Kondisi motivasi cukup tinggi dengan nilai 46.2 % (18 dari 39 responden).

Kesimpulan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebagai berikut :

1. Hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0.555 pada taraf signifikansi 0.05 dalam kategori hubungan cukup baik.
2. Hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan

koefisien korelasi sebesar 0.618 pada taraf signifikansi 0.05 dalam

kategori hubungan cukup baik.

3. Hubungan variabel Motivasi dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0.682 pada taraf signifikansi 0.05 dalam kategori cukup

baik.

4. Hubungan bersama-sama antara variabel budaya organisasi, kepuasan

kerja, motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0.753 pada taraf signifikansi 0.05, hasil ini diperkuat oleh hasil perhitungan χ^2 (*Chi-Square*) adalah 88.103 dimana χ^2 hitung > χ^2 tabel (88.103 > 7.185).

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi secara bersama-sama dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Perusahaan Gas Negara (Perseo) Tbk SBU DW II Jabati "diterima".

Dilihat dari pengaruh antara variabel budaya organisasi,kepuasan kerja, dan motivasi secara bersama-sama nilainya adalah 56.7 % berarti sisanya yang 43.3 % dapat dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian, antara lain faktor kemampuan kerja, prosedur kerja maupun faktor-faktor lainnya.

B. Saran

Dari hasil analisis yang telah disimpulkan di atas urutan mengenai kekuatan hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah secara

berturut-turut sebagai berikut : Pertama variabel motivasi, kedua variabel kepuasan kerja, ketiga variabel budaya organisasi, sehingga urutan prioritas penanganan kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan di PT. PGN (Persero) Tbk SBU DW II Jabati secara berturut-turut dimulai dari variabel sebagai berikut :

1. Motivasi

- a. Membangun suasana kerja yang kondusif agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan sasaran dan target yang diharapkan.
- b. Menambah pengetahuan dengan jalan pendidikan serta hindari kejenuhan dari tempat mereka bekerja, hal ini perlu mutasi karyawan secara berkala dan adil.
- c. Berikan *reward* dan pengakuan bagi karyawan yang berprestasi sesuai dengan standar normatif yang telah ditetapkan, dan berilah karyawan *punishment* bagi yang melanggar disiplin.

2. Kepuasan kerja

- a. Membuat suasana kerja yang harmonis dan saling kerjasama dalam rangka meningkatkan kinerja.
- b. Menyatukan persamaan persepsi dalam rangka mengendalikan konflik antar kelompok kepentingan agar karyawan aman dalam melaksanakan tugas.
- c. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar dalam pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan sukses.

3. Budaya Organisasi

- a. Melibatkan peran serta karyawan dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan kantor.

- b. Menumbuhkembangkan sikap mental yang baik sehingga dapat dijadikan pedoman dalam menjaga ketuhanan dan disiplin kerja karyawan.

- c. Meningkatkan daya kreativitas karyawan berinisiatif dalam rangka sumbangsih untuk meningkatkan institusi PT. PGN.

Dalam rangka analisis kinerja karyawan kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk penulis menggunakan faktor budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi, namun demikian secara teoritis kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu guna meningkatkan kinerja karyawan kantor PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk disarankan dalam penelitian lanjutan menggunakan variabel yang lain, misalnya kemampuan kerja, prosedur kerja, kepemimpinan, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh, *Psikologi Industri*, Sari Ilmu Sumber Daya Manusia. Liberty, Yogyakarta, 1991.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Rineka Cipta, Jakarta, 1995.
- Dayan, Anton, *Metode Penelitian*, Edisi Kedua, Penerbit Ghaila, Jakarta, 1996.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. (Trans.), *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*, Erlangga, Jakarta, 1990.
- Gomes, Faustino, Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta, 2000.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1993.
- Handoko, Hani T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta, 1992.
- Indrawijaya, Adam, I, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Sinar Baru, Bandung, 1993.
- Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Reseach Sosial*, CV. Mandar Madju, Bandung, 1990.
- Nasir, Moh., *Metode Penelitian*, Edisi ke IV, Ghaila Indonesia, Jakarta, 1999.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2000.
- Nugroho, Riant, D., *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta, 2003.
- Parapak, Jonathan L, *Peranan Manajemen Dalam Pengembangan Budaya Perusahaan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1993.
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I dan II*, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.

- Saydam, Guzali, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Human Resources Management*, Terjemahan, Bina Rupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Schermethorn, Jr, John R, *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*, Andi, Yogyakarta, 2003.
- Stagian, Sondang, P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Jakarta, 1995.
- Singarimbun, Masri, *Metodologi Penelitian Survei*, LP3ES, Yogyakarta, 1989.
- Steers, R, *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985.
- Stoner, James AF, R. Endward Freeman, Daniel R. Gilbert JR, *Manajemen*, Jilid Kedua, Prenhalindo, Jakarta, 1996.
- Suprayitno, G., dkk., *Komitmen Mengakkan Good Corporate Governance*, The Indonesian Institute for Corporate Governance, Cetakan I, Jakarta, 2004.
- Suryasubrata, S, *Metodologi Penelitian*, Edisi Pertama, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 1985.
- Undip, *Buku Pedoman penyusunan Tesis*, Semarang, 2002.
- Wibowo, Samodra, dkk, *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1994.
- Winarno, *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT. Citra Aditya Bhakti, Bandung, 1992.
- Winarno, Soerachmat, *Dasar dan Teknik Research Pengantar Metodologi Ilmiah*, CV. Tarsito, Bandung, 1985.
- Gas Negara, PT, *Budaya Perusahaan*, PT. Perusahaan Gas Negara, Jakarta, 2003.
- , *Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Baik)*, PT. PGN, Jakarta, 2003.

-----, *Kumpulan Keputusan Direksi Tentang Organisasi dan
Tata Kerja, Peringkat dan Persyaratan Golongan Jabatan di
Lingkungan PT. PGN (Persero), PT. PGN (Persero), Jakarta, 2003.*