

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KUAT DAN LEMAH
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DI PT. SURYA ALAM TUNGGAL
KECAMATAN WARU KABUPATEN SIDOARJO**

**LAPORAN SKRIPSI
SOSIAL EKONOMI PERIKANAN**

Oleh :

ARIFIANI AYU KURNIA DEWI

NIM 0310840008



**FAKULTAS PERIKANAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2007

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KUAT DAN LEMAH
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DI PT. SURYA ALAM TUNGGAL
KECAMATAN WARU KABUPATEN SIDOARJO**

**LAPORAN SKRIPSI
SOSIAL EKONOMI PERIKANAN**

Oleh :
ARIFIANI AYU KURNIA DEWI
NIM 0310840008

Menyetujui,

Dosen Penguji I

(Ir. Nuddin Harahap, MS)

Tanggal :

Dosen Pembimbing I

(Dr. Ir. Harsuko Riniwati, MS)

Tanggal :

Dosen Penguji II

(Ir. Ismadi, MS)

Tanggal :

Dosen Pembimbing II

(Ir. Pudji Purwanti, MP)

Tanggal :

Mengetahui
Ketua Jurusan

(Ir. Maheno Sri Widodo, MS)

Tanggal :

RINGKASAN

ARIFIANI AYU KURNIA DEWI. PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KUAT DAN LEMAH TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DI PT. SURYA ALAM TUNGGAL KECAMATAN WARU KABUPATEN SIDOARJO. DIBAWAH BIMBINGAN Dr.Ir. HARSUKO RINIWATI, MS dan Ir. PUDJI PURWANTI, MP.

Pada budaya organisasi, budaya sangat mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan dan dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan tersebut diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja perusahaan.

Kotter dan Heskett (1990) mengemukakan teori tentang kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan, bahwa budaya organisasi kuat dapat membantu kinerja perusahaan. Namun berdasarkan data empiris dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett ke beberapa perusahaan, teori tersebut bukan termasuk korelasi yang sangat kuat.

Tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah untuk ; (1) Memahami dan mempelajari indikator budaya organisasi kuat, (2) Memahami dan mempelajari indikator budaya organisasi lemah, (3) Memahami dan mempelajari indikator kinerja perusahaan, (4) Mempelajari pengaruh budaya organisasi kuat terhadap kinerja perusahaan, (5) Mempelajari pengaruh budaya organisasi lemah terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret-April 2007, pada Perusahaan Pembekuan Udang di PT. Surya Alam Tunggal Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dengan menggunakan teknik survey. Sedangkan cara pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Metode analisa data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation modelling*) yang dianalisis menggunakan paket program Amos versi 4.0. Untuk analisis yang dilakukan yaitu uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji outlier, uji kesesuaian model, dan uji kausalitas.

Hasil analisis menunjukkan bahwa; Uji validitas dan reliabilitas variabel latent budaya organisasi kuat (X1) hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dibentuk oleh 6 variabel observasi yaitu Loyal (X11), Kejelasan (X12), Konsistensi (X13), Penghargaan (X14), Ritual (X15), Sharing / Berbagi (X16). Variabel latent budaya organisasi lemah (X2) hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dibentuk oleh 5 variabel observasi yaitu Individualis (X21), Angkuh dan birokratis (X22), Kurang menghargai (X23), Kepribadian kurang (X24), dan Kurang inovatif (X25). Sedangkan untuk variabel latent kinerja perusahaan (Y) hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dibentuk oleh 3 variabel observasi yaitu Inovasi (Y1), Operasi (Y2), Purnajual (Y3).

Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat nilai koefisien Kurtosis Multivariat atau kriteria *Critical Ratio* (c.r). Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan terdistribusi normal karena nilai semua koefisien c.r < 2.58. Evaluasi outlier secara multivariate dilakukan dengan menggunakan jarak mahalalanobis. Dari hasil perhitungan dapat disimpulkan tidak terdapat *multivariate outlier* karena *Mahalanobis Distance* dari hampir semua data lebih kecil dari *Chi-Square* (X^2).

Regression Test untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t. Dari hasil pengamatan terhadap C.R yang identik dengan uji t dalam regresi, semua koefisien regresi secara signifikan sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan.

Uji kesesuaian model / *Goodness of Fit* untuk pengaruh budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa model yang diuji sudah baik. Dari uji kausalitas disimpulkan bahwa budaya organisasi kuat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan budaya organisasi lemah berpengaruh negative terhadap kinerja perusahaan.

Saran dari penelitian ini adalah yang pertama; semua anggota organisasi di PT. Surya Alam Tunggal lebih memperhatikan aspek kejelasan dan penghargaan, serta tetap mempertahankan dan meningkatkan aspek loyalitas, konsistensi, ritual, dan *sharing* / berbagi. Selain itu mengurangi budaya organisasi lemah seperti individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, dan kurang inovatif / kreatif. Yang kedua; Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui variable-variable lain yang dapat membentuk budaya organisasi kuat, lemah yang mempengaruhi kinerja perusahaan.



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, yang dengan rahmat dan hidayah-Nya penulisan laporan skripsi ini dapat terselesaikan. Laporan ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Perikanan di Fakultas Perikanan Universitas Brawijaya.

Atas terselesaikannya laporan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

- Ibu Dr. Harsuko Riniwati, MS selaku Dosen Pembimbing I
- Ibu Ir. Pudji Purwanti, MP selaku Dosen Pembimbing II

Atas segala petunjuk dan bimbingannya sejak penyusunan usulan penelitian sampai dengan selesainya penyusunan laporan skripsi ini.

- Kepala Bagian Personalia perusahaan pembekuan udang PT. Surya Alam Tunggal
- Karyawan dan karyawan di perusahaan pembekuan udang PT. Surya Alam Tunggal yang telah bersedia untuk menjadi responden
- Ayah, Ibu, Kakak, Adek, serta teman-teman yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
- Semua pihak yang telah memberikan dorongan dan bantuan sehingga dapat tersusunnya laporan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga karya tulis ini bermanfaat dan dapat memberikan informasi bagi semua pihak yang berminat dan memerlukan.

Malang, Juli 2007

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Kerangka Berfikir	3
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKAAN	
2.1 Budaya Organisasi	
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	6
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi	9
2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi	10
2.1.4 Pembentuk Budaya Organisasi	12
2.1.5 Proses Pembentukan budaya Organisasi.....	13
2.2 Budaya Organisasi Kuat	
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi Kuat	15
2.2.2 Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat dan Organisasi Lemah.....	16
2.3 Kinerja Organisasi / Perusahaan	
2.3.1 Pengertian Kinerja	18
2.3.2 Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced scorecard</i>	20
2.4 Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan	

2.4.1	Hubungan Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan	23
2.4.2	Ciri-Ciri Perusahaan yang Budaya Organisasinya Dapat Meningkatkan Kinerja Perusahaan dan Dapat Menurunkan Kinerja Perusahaan.	29
3	METODE PENELITIAN	
3.1	Rancangan Penelitian	33
3.2	Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel	
3.2.1	Populasi.....	33
3.2.2	Sampel.....	33
3.2.3	Teknik Penentuan Sampel.....	34
3.3	Klasifikasi Variabel Penelitian	35
3.4	Definisi Operasi Variabel	
3.4.1	Budaya Organisasi Kuat (X1)	35
3.4.2	Budaya Organisasi Lemah (X2).....	36
3.4.3	Kinerja Perusahaan (Y).....	37
3.5	Instrumen Penelitian	
3.5.1	Jenis Instrumen	38
3.5.2	Uji Validitas dan Reliabilitas	39
3.6	Prosedur Pengambilan Data	
3.6.1	Lokasi dan Waktu	39
3.6.2	Pengambilan Data	39
3.7	Teknik Analisa Data	40
3.7.1	Pengembangan Model Berbasis Teori	42
3.7.2	Menyusun Diagram Path.....	42
3.7.3	Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan.....	43
3.7.4	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	43
3.7.5	Menilai Identifikasi Model Struktural.....	44
3.7.6	Evaluasi Model (menilai kriteria goodness of fit)	44
3.7.7	Interpretasi dan Modifikasi	47

4 KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat PT. Surya Alam Tunggal	49
4.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan.....	51
4.3 Struktur Organisasi	52
4.4 Organisasi dan Personalia	
4.4.1 Jumlah Karyawan dan Kualifikasi Pendidikan.....	58
4.4.2 Waktu Kerja dan Sistem Pengupahan.....	60
4.5 Peraturan dan Tata Tertib.....	61
4.6 Produksi	
4.6.1 Jenis Produk Udang	62
4.6.2 Proses Produksi.....	63

5 HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden	
5.5.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
5.5.2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
5.5.3 Berdasarkan Usia	68
5.5.4 Berdasarkan Lama Bekerja	69
5.2 Gambaran Statistik Subvariabel	
5.2.1 Budaya Organisasi Kuat (X1).....	70
5.2.2 Budaya Organisasi Lemah (X2).....	84
5.2.3 Kinerja Perusahaan (Y).....	93
5.3 Pembahasan	
5.3.1 Ukuran Sampel.....	101
5.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	101
5.3.3 Uji Normalitas.....	104
5.3.4 Uji Outlier	104
5.4 Hasil Pengukuran	
5.4.1 Budaya Organisasi Kuat (X1).....	105
5.4.2 Budaya Organisasi Lemah (X2).....	108
5.4.3 Kinerja Perusahaan (Y).....	112

5.5 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan 115

5.6 Strategi Pengembangan PT. Surya Alam Tunggal 120

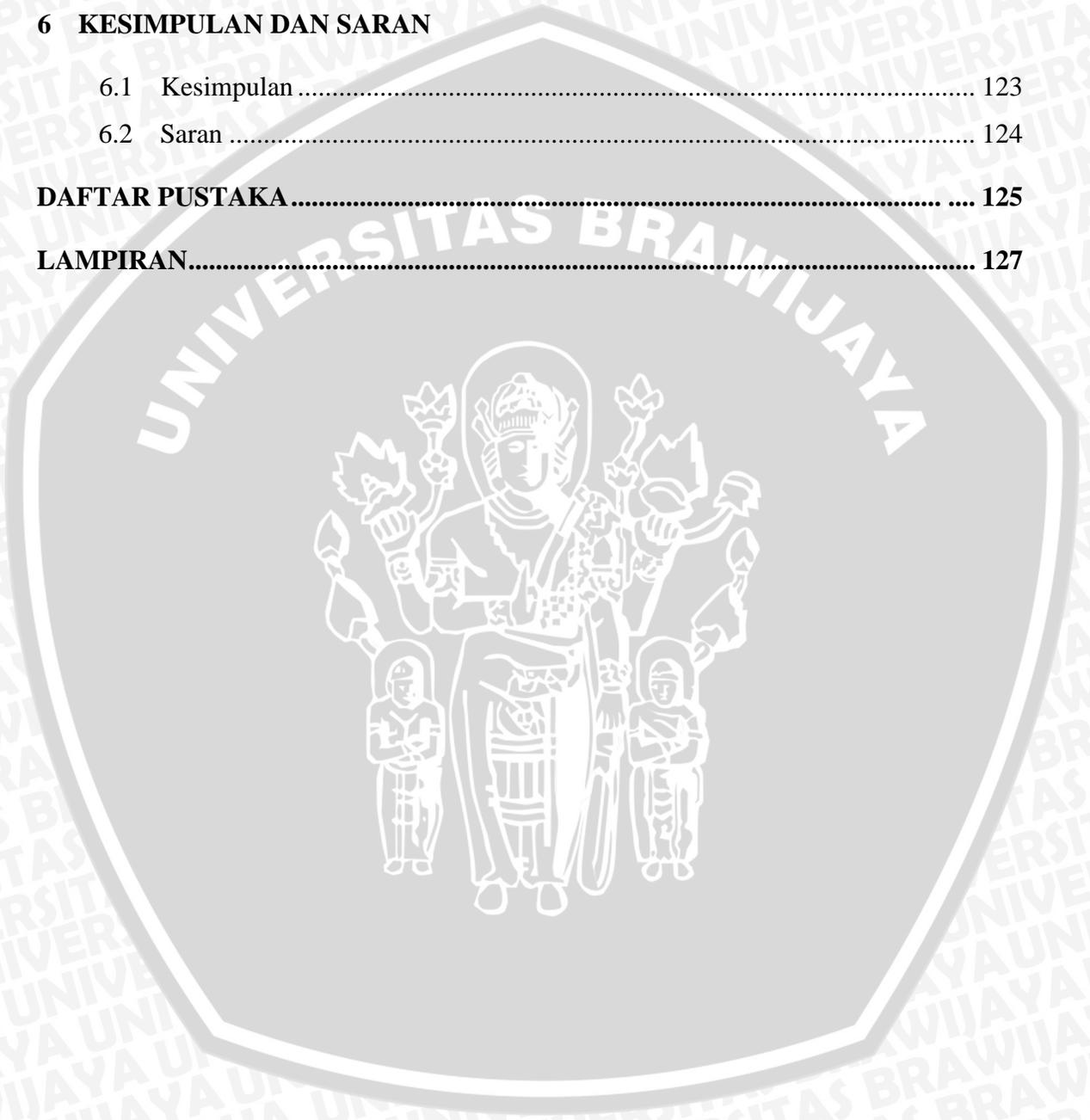
6 KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan 123

6.2 Saran 124

DAFTAR PUSTAKA..... 125

LAMPIRAN..... 127



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sampel masing-masing karyawan.....	34
2. Goodness of Fit Indices	47
3. Rincian Karyawan Staf dan Non Staf	59
4. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
5. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
6. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Usia	68
7. Jumlah Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja.....	69
8. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Loyalitas (X11).....	71
9. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kejelasan (X12).....	75
10. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Konsisten (X13).....	78
11. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Penghargaan (X14).....	79
12. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Ritual (X15).....	80
13. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Sharing / berbagi (X16)	82
14. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Individualis (X21).....	84
15. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Angkuh dan Birokratis (X22)	87
16. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kurang Menghargai (X23).	88
17. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kepribadian Kurang (X24).....	90
18. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kurang Inovatif (X25)	91
19. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Inovasi (Y1)	93
20. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Operasi (Y2)	96
21. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Layanan Purnajual (Y3).....	98

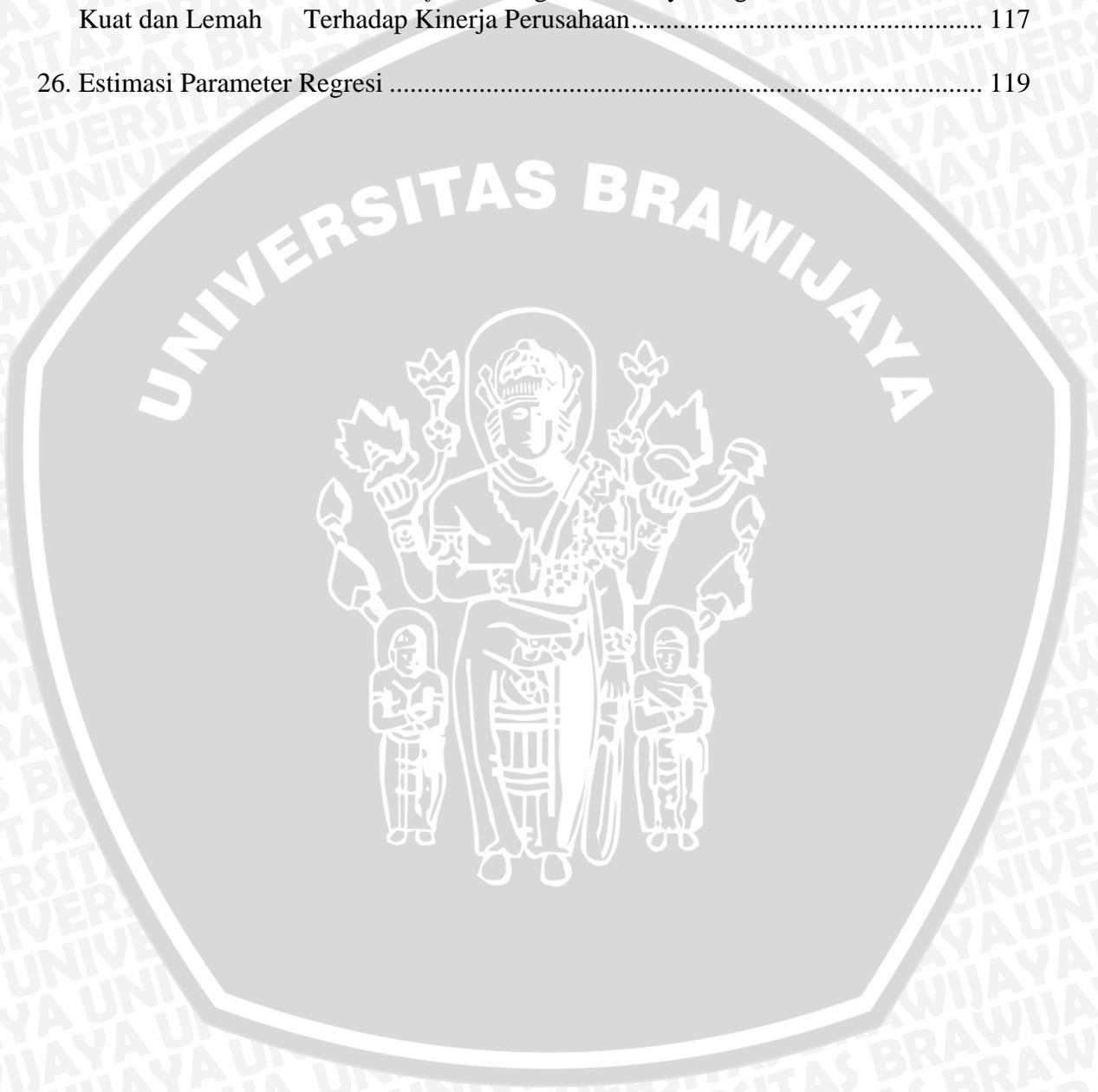
22. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Budaya Organisasi Kuat (X1) 106

23. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Budaya Organisasi Lemah (X2) 110

24. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Kinerja Perusahaan (Y) 113

25. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan 117

26. Estimasi Parameter Regresi 119



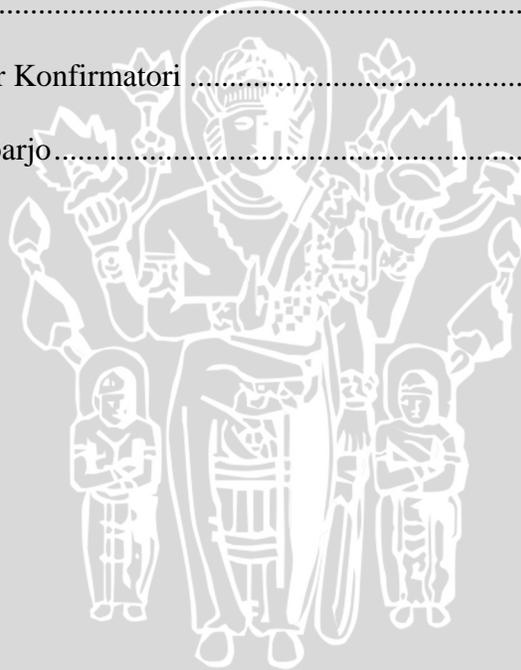
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Gambar 1 Kerangka Berfikir.....	30
2. Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian.....	31
3. Gambar 3. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Budaya Organisasi Kuat (X1).....	90
4. Gambar 4. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Budaya Organisasi Lemah (X2).....	91
5. Gambar 5. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Kinerja Perusahaan (Y).....	112
6. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan (Y).....	115



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner pengaruh budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan.....	127
2. Identitas Responden.....	131
3. Output Budaya Organisasi Kuat (X1)	134
4. Output Budaya Organisasi Lemah (X2).....	138
5. Output Kinerja Perusahaan (Y).....	142
6. Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan.....	146
7. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori.....	151
8. Peta Kabupaten Sidoarjo.....	154



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya merupakan sesuatu yang pasti ada dalam suatu kelompok manusia atau organisasi. Kitapun hidup dalam suatu masyarakat yang memiliki budaya yang berbeda dengan budaya masyarakat yang lain. Misalnya saja kebudayaan umum orang Indonesia adalah ramah tamah dan suka berbasa-basi, serta menjunjung tinggi nilai kebersamaan atau kelompok, lain halnya dengan orang barat yang tanpa basa-basi dan bersifat individualis. Kebudayaan yang kita miliki secara sadar atau tidak akan mempengaruhi sikap dan perilaku kita dalam berbagai aspek kehidupan.

Tidak berbeda dengan budaya yang mempengaruhi masyarakat, pada budaya organisasi juga mempengaruhi sikap dan perilaku semua anggota organisasi tersebut. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan dan dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan tersebut diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi ini perlu diketahui oleh pemimpin atau manajer untuk memudahkan mereka dalam menentukan sikap, bagaimana mereka harus bertindak agar para anggotanya bisa diarahkan menuju sikap dan perilaku yang akan berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang berorientasi pada kinerja perusahaan.

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relative konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi

oleh bawahan selain oleh pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi. Kotter dan Heskett (1990) mengemukakan teori tentang kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan, meliputi :

1) Penyatuan tujuan

Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama

2) Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.

3) Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Untuk membuktikan teori diatas, Kotter dan Heskett melakukan penelitian sebanyak 207 perusahaan. Beberapa hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992) diklasifikasikan sebagai berikut :

1) Terdapat budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul.

2) Terdapat budaya organisasi lemah, akan tetapi mempunyai kinerja baik.

3) Terdapat budaya organisasi kuat, tetapi kinerja lemah.

1.2 Rumusan Masalah

Kotter dan Heskett mengemukakan teori tentang kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan, bahwa budaya organisasi kuat dapat membantu kinerja perusahaan. Namun berdasarkan data empiris dari hasil penelitian yang

dilakukan oleh Kotter dan Heskett ke beberapa perusahaan, teori tersebut bukan termasuk korelasi yang sangat kuat. Beberapa hasil penelitian menurut Kotter dan Heskett dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan.
2. Terdapat budaya organisasi lemah, akan tetapi mempunyai kinerja baik.
3. Terdapat budaya organisasi kuat, tetapi kinerja lemah.

Melihat kenyataan diatas, maka dapat dirumuskan suatu masalah yakni :

1. Sejauh mana variabel (loyalitas, kejelasan, konsisten, penghargaan, ritual, dan sharing/berbagi) merupakan indikator dari budaya organisasi kuat.
2. Sejauh mana variabel (individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, serta kurang inovatif) merupakan indikator dari budaya organisasi lemah
3. Sejauh mana variabel (inovasi, operasi, dan purnajual) merupakan indikator dari kinerja perusahaan
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi kuat terhadap kinerja perusahaan
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi lemah terhadap kinerja perusahaan

1.3 Kerangka Berfikir

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka dapat dibuat kerangka berfikir penelitian seperti tampak pada gambar 1 berikut ini.



1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Memahami dan mempelajari indikator budaya organisasi kuat
2. Memahami dan mempelajari indikator budaya organisasi lemah
3. Memahami dan mempelajari indikator kinerja perusahaan
4. Mempelajari pengaruh budaya organisasi kuat terhadap kinerja perusahaan
5. Mempelajari pengaruh budaya organisasi lemah terhadap kinerja perusahaan

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan berupa informasi dan wawasan kepada berbagai pihak, yaitu :

- Peneliti

Sebagai bahan informasi dan sumbangan wawasan tentang bagaimana mengatasi suatu permasalahan dalam perusahaan guna peningkatan kinerja perusahaan

- Perusahaan

Memberikan masukan kepada perusahaan dan mengatasi permasalahan guna peningkatan kinerja perusahaan dan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan kinerja perusahaan

- Pemerintah dan Instansi terkait

Sebagai masukan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan subsektor kelautan dan perikanan khususnya dalam bidang ekspor



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya telah banyak didefinisikan oleh para ahli budaya. Ada beberapa definisi yang dapat dikemukakan terkait dengan budaya organisasi. Definisi budaya menurut Edward Burnett dan Vijay Sathe (dalam Taliziduhu Ndraha, 1997 ; 8) adalah sebagai berikut.

- Edward Burnett

Culture or Civilization, taken in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and other capabilities and habits acquired by men as a member of societ.

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, dan berbagai anggota masyarakat.

- Vijay Sathe

Culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common.

Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat.

Robert G. Owens (1991) mengemukakan definisi budaya menurut Terrence Deal and Allan Kennedy sebagai berikut.

Culture is a system of shared values and benefit that interact with an organization people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms.

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

Edgar H. Schein (1991) mendefinisikan organisasi budaya sebagai berikut

Culture is pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration-that has worked well enough to be considered valid and , therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan / diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dari empat definisi budaya di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari : Ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku / kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran / pewarisan, masalah adaptasi eksternal serta cara mengatasinya.

Demikian pula organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli organisasi dan manajemen dalam buku Prabundu (2006 ; 3) antara lain sebagai berikut :

- J.R. Schermerhorn

Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose.

Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

- Chester J. Bernard

Organization is a cooperation of two or more persons, a system of consciously coordinated personal activities or forces.

Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.

Pengertian budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli budaya antara lain sebagai berikut.

- Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*.

Organizationnal Culture is the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and feel in relation to those problems.

Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

- Phithi Sithi Amnuai dalam tulisannya *How to Build a Corporation Culture* dalam majalah Asian Manajer (September 1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut.

Organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Terdapat unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi (Prabundu, 2006; 5) antara lain :

1. Asumsi dasar
2. Keyakinan yang dianut
3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagi nilai (*Sharing of value*)
6. Pewarisan (*Learning process*)
7. Penyesuaian(adaptasi)

2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Stepen Robbins menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut.

1. Inisiatif Individual
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan manajemen

6. Kontrol
7. Identitas
8. Sistem Imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :
 - a. Berperan menetapkan batasan
 - b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
 - c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
 - d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
 - e. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.
2. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :
 - a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat kritis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi

c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

3. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya

b. Memudahkan komitmen kolektif

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain

b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan

e. Sebagai integrator

f. Membentuk perilaku bagi para karyawan

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi

h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

- i. Sebagai alat komunikasi
- j. Sebagai penghambat berinovasi

2.1.4 Pembentuk Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi.

Deal and Kennedy dalam bukunya, *Corporate Culture: The Rules and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

a. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan.

Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.

b. Nilai-nilai

Adalah keyakinan dasar yang di anut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

c. Pahlawan

Adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

d. Ritual

Stephen P. Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah

yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual tiap tahunnya.

e. Jaringan budaya

Adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan.

2.1.5 Proses Pembentukan budaya Organisasi

a. Teori *Sociodynamic*

Teori ini menitik beratkan pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi, dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan share terhadap pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan share tersebut. Setiap individu perlu merasakan bahwa ia adalah anggota kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok menyelesaikan kembali konflik inti antara keinginan yang diinginkan oleh kelompok tapi menghilangkan identitas personil dan keinginan secara ekonomi dari kelompoknya dimana bisa tersisih sebagai anggota kelompok.

b. Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Untuk itu, Schein membagi dua hal yaitu:

1. Tugas kepemimpinan dan kelompok

Tugas ini menekankan perbedaan antara fungsi kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas eksternal dan fungsi yang berorientasi kepada kelompok internal. Fungsi kepemimpinan meliputi fungsi dan tugas pemrakarsa, pemberian informasi, pemberian opini, menyimpulkan, dan uji konsensus. Sedangkan fungsi kelompok menyangkut bantuan, harmonisasi, standar uji dan penempatan, dan penjagaan gawang.

2. Gaya kepemimpinan dan kelompok

Asumsi bahwa pemimpin atau pendiri suatu kelompok merupakan hubungan otoritas yang terbentuk dalam kelompok dan keadaan dimana pemimpin dan anggotanya berinteraksi pada level emosional yang akan menentukan baik stadium evolusioner kelompok maupun gaya budayanya. Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya paranoid, gaya pendorong, gaya dramatis, gaya depresif, dan gaya schizoid (Prabundu, 2006 ; 19).

c. Teori Pembelajaran

Teori ini memberikan gambaran bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian. Secara structural, ada dua tipe pembelajaran yaitu :

- a. Situasi penyelesaian masalah secara positif
- b. Situasi menghindari kegelisahan.

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

2.2 Budaya Organisasi Kuat

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi Kuat

Beberapa ahli budaya organisasi telah mendefinisikan budaya organisasi kuat antara lain sebagai berikut.

1. S.P. Robbins (1997)

Budaya organisasi kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

2. Kotter dan Heskett (1992)

Budaya perusahaan / organisasi kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relative konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini sangat cepat.

Dari definisi di atas, dapat diketahui bahwa suatu budaya organisasi kuat apabila :

1. Nilai – nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi
2. Nilai – nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi
3. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja lebih baik
4. Resisten (kuat) terhadap tantangan eksternal dan internal
5. Mempunyai system peraturan formal dan informal
6. Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku

2.2.3 Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat dan Organisasi Lemah

Deal dan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

a. Loyal

Anggota-anggota organisasi loyal pada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi, nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati anggota organisasi, serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik. Tingkat loyalitas dari suatu kelompok yang kuat menyebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat dipahami, dimengerti, dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran oleh anggota-anggota organisasi. Bahkan tidak segan-segan mengorbankan diri dan kelompoknya untuk kepentingan organisasi. Tingginya loyalitas kelompok berakibat jarang ada perasaan tertekan dan kesalahpahaman pada diri anggotanya. Mereka sangat loyal kepada kepentingan organisasi.

b. Kejelasan

Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif. Kejelasan nilai-nilai ini di tentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan / moto perusahaan asumsi dasar tujuan umum perusahaan, prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

c. Konsisten

Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi. Adakah nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi, dianut

sepenuhnya oleh anggota organisasi atau hanya sebagian atau tidak dilaksanakan sama sekali. Apakah bagi mereka yang tidak menjalankan nilai-nilai budaya secara konsekuen dan melanggar peraturan akan diberi hukuman.

d. Penghargaan

Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada para pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan. Misalnya, pramujal terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini dan sebagainya. Apakah mereka yang menjalankan nilai-nilai budaya organisasi secara konsekuen akan diberi imbalan seperti kenaikan gaji, kenaikan jabatan (pangkat), hadiah, dan bentuk-bentuk imbalan lainnya.

e. Ritual

Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.

f. Sharing / Berbagi

Sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Sejauh mana para manajer mendiskusikan permasalahan organisasi kepada bawahannya.

Menurut Deal dan Kennedy, ciri-ciri budaya organisasi lemah adalah :

a. Individualis

Pemimpin perusahaan termasuk para manajer lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri, kelompok kerja mereka, dan produk-produk tertentu. Sedangkan kepentingan pelanggan, pemilik saham dan karyawan diabaikan

b. Angkuh dan Birokratis

Pemimpin dan manajer merasa angkuh dan birokratis. Mereka tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan dan merasa puas dengan prosedur dan produk-produk yang dihasilkan.

c. Kurang Menghargai

Kurang menghargai inisiatif perorangan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat.

d. Kepribadian Kurang

Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi kurang dianut, dihayati, dan kurang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi

e. Kurang Inovasi / Kreative

Perusahaan kurang melakukan diversifikasi usaha.

2.3 Kinerja Organisasi / Perusahaan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut :

1. Stoner, 1978 dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
2. Bernardin dan Russel, 1993 dalam bukunya Achmad S. Ruby mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kkegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

3. Handoko dalam bukunya Manajemen personalia dan sumber daya mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Prawiro Sunoro, 1999 (dalam buku Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu orgaanisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dalam empat definisi kinerja di atas, dapat diketahui unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/ pegaeai seperti :
motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya
3. pencapaian tujuan organisasi
4. periode waktu tertentu

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan / prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/ kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya.

Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Pelaksanaan hasil pekerjaan / prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan / kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

2.3.2 Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced scorecard*

Metode ini dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dari Harvard Business School dan David C. Norton, Presiden Renaissance Solution Inc dalam mengukur kinerja perusahaan. *Balanced* berarti keseimbangan, sedangkan *scorecard* adalah kartu yang dipakai untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau kelompok.

Jadi, *balanced scorecard* adalah metode untuk mengukur kinerja seseorang atau kelompok/organisasi dengan menggunakan kartu untuk mencatat skor hasil-hasil kinerja. *Balanced scorecard* merupakan ide untuk menyeimbangkan aspek keuangan dan nonkeuangan serta aspek internal dan eksternal perusahaan. Melalui *balanced scorecard* lalu dilakukan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang.

Tahapan perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), sasaran keuangan berbeda pada tiap tahap dan siklus kehidupan bisnis. Tahapan yang dimaksud terdiri dari :

1. Tahap pertama adalah tahap pertumbuhan

Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan adalah menekankan pengukuran tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

2. Tahap kedua adalah bertahan

Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan persyaratan tingkat pengembalian yang terbaik, mempertahankan pangsa pasar atau mengembangkannya.

3. Tahap ketiga adalah panen

Pada tahap ini perusahaan melakukan panen atas investasinya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali hanya bersifat pemeliharaan/perbaikan sarana dan prasarana yang ada. Sasaran keuangan mengarah kepada memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

- b. Perspektif Pelanggan

Untuk mengukur perspektif konsumen / pelanggan digunakan dua cara yaitu.

1. Kelompok pengukuran inti yakni mengukur tingkat kepuasan, loyalitas, keterikatan, akuisisi konsumen dari pasar yang ditargetkan dan profitabilitas pelanggan atau tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.
2. Preposisi nilai pelanggan yakni merupakan kinerja pemicu yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses ini terdiri dari tahapan, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1. Inovasi

Merupakan tahap penelitian dan pengembangan produk. Inovasi dapat diukur dengan kriteria sebagai berikut.

- a. Banyaknya produk-produk baru yang dihasilkan
- b. Besarnya penjualan produk-produk baru
- c. Lamanya waktu pengembangan dan menjual produk-produk baru jika dibandingkan pesaing
- d. Besarnya biaya produk-produk baru
- e. Frekuensi selama proses pengembangan produk-produk baru

2. Operasi

Merupakan tahapan untuk memenuhi keinginan pelanggan dan transaksi jual beli dengan pelanggan. Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai berikut.

- a. Tingkat kerusakan produk prapenjualan
- b. Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia
- c. Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan
- d. Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi
- e. Penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya.

3. Layanan purnajual

Merupakan layanan transaksi jual beli produk / jasa seperti layanan pemeliharaan produk, penggantian suku cadang, perbaikan kerusakan, dan sebagainya.

Layanan purnajual dapat diukur dari kriteria sebagai berikut.

- a. Jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk
 - b. Perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang pelanggan
 - c. Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani
 - d. Jangka waktu perolehan pembayaran bagi pelanggan yang mencicil
 - e. Kadar limbah berbau / beracun
- d. Perspektif Proses Belajar dan Berkembang

Proses pembelajaran dan berkembang dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut.

1. Kemampuan pegawai mencakup tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah pegawai, dan tingkat pengembalian balas jasa.
2. Kemampuan sistem informasi
3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan

2.4 Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan

2.4.1 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kinerja Perusahaan

Ulasan mengenai hubungan budaya organisasi / perusahaan telah dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (1992) dalam bukunya *Corporate Culture and Performance*.

Beliau meneliti 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat.

Ada empat kesimpulan yang dikemukakan Kotter dan Heskett dalam buku tersebut, khususnya menyangkut hubungan budaya organisasi / perusahaan dengan kinerja perusahaan. Keempat kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.

Selama periode 11 tahun, kelompok perusahaan-perusahaan pertama (13 perusahaan) yang pendapatannya meningkat rata-rata 682 persen, menambah tenaga kerja 282 persen, saham meningkat 901 persen dan pendapatan bersih meningkat 756 persen.

Sedangkan kelompok perusahaan kedua (11 perusahaan) pendapatannya meningkat 166 persen, menambah tenaga kerja 36 persen, harga saham meningkat 74 persen, dan pendapatan bersih meningkat 1 persen.

2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang menomorsatukan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negative dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat perusahaan-perusahaan dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negative dalam dasawarsa mendatang.

3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu perusahaan berkinerja baik.

4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit, membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja (Achmad, 2004).

Dalam mendukung kesimpulan di atas, Kotter dan Heskett mengemukakan tiga teori sebagai berikut.

Teori 1. Budaya yang kuat

Dalam sebuah budaya perusahaan yang kuat, hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relative konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai dengan cepat. Seorang eksekutif bisa dikoreksi oleh bawahan selain oleh pimpinannya jika melanggar norma-norma organisasi. Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan , yaitu :

- 1) Penyatuan tujuan

Perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama

- 2) Budaya kuat membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja untuk sebuah perusahaan. Rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras.

- 3) Budaya kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Untuk membuktikan teori diatas, Kotter dan Heskett melakukan penelitian sebanyak 207 perusahaan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat suatu korelasi yang positif antara budaya perusahaan dan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, tetapi korelasi tersebut bukan termasuk yang sangat kuat.

Beberapa hasil penelitian Kotter dan Heskett diklasifikasikan sebagai berikut :

- 1) Terdapat budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul. Hal ini dialami oleh perusahaan Con Agra dan Wal-Mart. Peningkatan kinerja perusahaan ini disebabkan peranan kepemimpinan puncak dan kuatnya budaya organisasi.
- 2) Terdapat organisasi lemah, akan tetapi mempunyai kinerja baik. Hal ini dialami oleh perusahaan Mc Grow-Hill, Smith Kline, General Cinema, dan Pitney Bowes. Lemahnya budaya-budaya tersebut tidak terintegrasi untuk membentuk budaya perusahaan baru. Namun demikian, perusahaan-perusahaan ini terus berkinerja baik karena posisi pasar monopolistik mereka dan relative masih otonom.
- 3) Terdapat budaya organisasi kuat, tetapi kinerja lemah. Hal ini dialami oleh perusahaan H.F. Ahmanson, Citicorp, Coors, General Motor, Goodyear, K. Mart, Krager, J.C. Penney, Procter dan Gamble dan Sears.

Teori 2. Budaya secara Strategis Cocok

Menurut Kotter dan Heskett, teori ini secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan.

1. Teori ini menekankan bahwa sebuah budaya dikatakan baik jika “cocok” dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks, dapat berupa kondisi objektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan atau

strategi bisnis itu sendiri. Menurut perspektif ini hanya budaya-budaya yang tepat secara kontekstual atau strategis akan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Semakin baik kecocokan semakin baik kinerjanya, semakin kurang kecocokan semakin kurang kinerjanya.

2. Teori ini meramalkan bahwa sebuah budaya yang diwarnai oleh pengambilan keputusan yang cepat dan yang tidak memiliki perilaku birokratis, akan meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang melakukan transaksi secara sangat kompetitif dari suatu merger dan pembelian atas perusahaan yang dianggap berlawanan, namun merusak kinerja dalam sebuah perusahaan asuransi tradisional.

Untuk membuktikan teori ini, Kotter dan Heskett melakukan penelitian terhadap 22 perusahaan dari 207 perusahaan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa teori 2 ini memiliki keabsahan (validitas). Konsep utama yakni tentang kecocokan, tampaknya bermanfaat khususnya dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam kinerja jangka pendek dan menengah.

Konsep ini juga memiliki implikasi, salah satu perusahaan yang dikemukakan oleh Kotter dan Haskett adalah perusahaan Swissair. Perusahaan ini mempunyai budaya di mana para manajer menekankan layanan pelanggan, kinerja tepat waktu, dan rasa kekeluargaan di kalangan karyawan. Budaya ini cocok dengan strategi Swissair untuk bersaing dalam perjalanan bisnis jasa penerbangan internasional yang lama dan berat, melayani terutama orang yang melakukan perjalanan bisnis. Dengan budaya ini, kinerja Swissair secara konsisten menjadi kuat sekalipun dalam tahun 1980-an terdapat situasi yang bergolak.

Teori 3. Budaya yang Adaptif

Menurut Kotter dan Heskett, budaya ini dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang.

Untuk menguji teori tersebut, Kotter dan Haskett melakukan penelitian terhadap 22 perusahaan, yaitu American Airlines, Bankers Trust, Anheuser Busch, Pepsico, Hewlett-Packard, Con Agra, Shell, Albertson's, Dayton Hudson, Wal Mart, Golden West, dan Springs Industries.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pada 12 perusahaan dengan budaya yang lebih adaptif, tampak bahwa para manajer di seluruh hierarki akan menampakkan kepemimpinan yang memprakarsai perubahan dalam strategi dan taktik kapan saja diperlukan untuk memuaskan kepentingan sah bukan saja dari pemegang saham, atau para pelanggan atau para karyawan melainkan ketiga-tiganya.

Di Indonesia, Yanki Hartijasti, 2001 dalam tesisnya berjudul Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan, telah meneliti enam buah perusahaan yang terdiri dari dua perusahaan asuransi jiwa, dua perusahaan asuransi kerugian, dan dua perusahaan pengelola jalan tol.

Hasil penelitian Hartijasti dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Hubungan ini terlihat dari terjadinya kesesuaian antara model dengan data (model fit) pada semua perhitungan (baik secara parabolis maupun secara nonparametric). Akan tetapi, kemampuan budaya organisasi untuk meramal kinerja perusahaan sangat lemah karena korelasinya antara 0,00 sampai 0,27.

2.4.2 Ciri-Ciri Perusahaan yang Budaya Organisasinya Dapat Meningkatkan Kinerja Perusahaan dan Dapat menurunkan Kinerja Perusahaan.

Ciri-ciri tersebut antara lain :

1. Peranan Kepemimpinan.
2. Para manajer sangat peduli terhadap konstituen utama, yaitu pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan konstituen lainnya.
3. Menghargai orang atau proses yang dapat menciptakan perubahan yang dapat bermanfaat.
4. Organisasi mempunyai budaya kuat dan adaptif terhadap perubahan lingkungan,
5. Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi dianut, dihayati, dan dilaksanakan secara bersama dan konsisten oleh pemimpin dan anggota-anggota organisasi.
6. Perusahaan melakukan diversifikasi usaha atau tidak tergantung pada satu jenis produk.

Adapaun Ciri-ciri perusahaan yang budaya organisasinya dapat menurunkan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut :

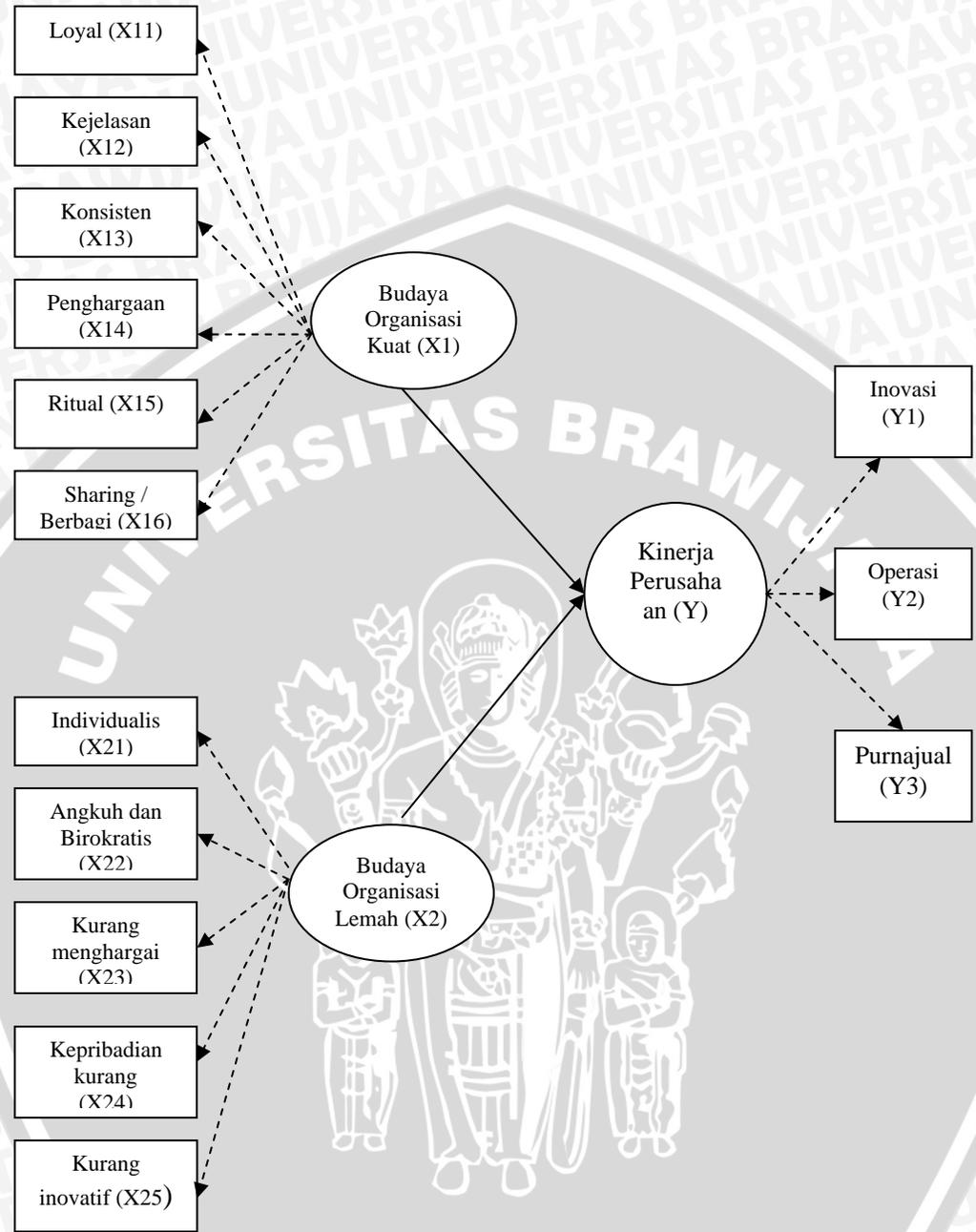
1. Pemimpin perusahaan termasuk para manajer lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri, kelompok kerja mereka, dan produk-produk tertentu. Sedangkan kepentingan pelanggan, pemilik saham dan karyawan diabaikan.
2. Pemimpin dan manajer merasa angkuh dan birokratis
3. Kurang menghargai inisiatif perorangan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat.

4. Nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi kurang dianut, dihayati, dan kurang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi.
5. Perusahaan kurang melakukan diversifikasi usaha
6. Para manajer merasa bahwa tradisi-tradisi mereka yang istimewa sangat superior
7. Para manajer tidak menghargai kepemimpinan dan karyawan di semua tingkat yang bertanggung jawab (Winardi, 2003).

Dari uraian yang telah dikemukakan oleh Deal & Kennedy (1982) dapat disimpulkan bahwa variabel latent budaya organisasi kuat dapat dibentuk oleh beberapa indikator, yaitu loyalitas, kejelasan, konsistensi, penghargaan, ritual, dan sharing / berbagi. Sedangkan variabel latent budaya organisasi lemah dapat dibentuk oleh beberapa indikator, yaitu individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, kurang inovatif / kreatif. Menurut Kaplan dan Norton (1996) variabel latent kinerja perusahaan dibentuk oleh beberapa indikator, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purnajual

Variabel latent adalah variabel yang dibentuk melalui indikator-indikator yang diamati dalam dunia nyata. Variabel ini digambarkan dalam bentuk diagram lingkaran atau elips. Sedangkan variabel indikator adalah variabel yang langsung bisa diukur dan dicari melalui penelitian lapangan. Variabel ini digambarkan dalam bentuk segi empat. Hubungan antar variabel antara budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan dapat dinyatakan melalui garis.

Bersarkan uraian diatas dapat dibuat kerangka konsep pemikiran dari hubungan budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan

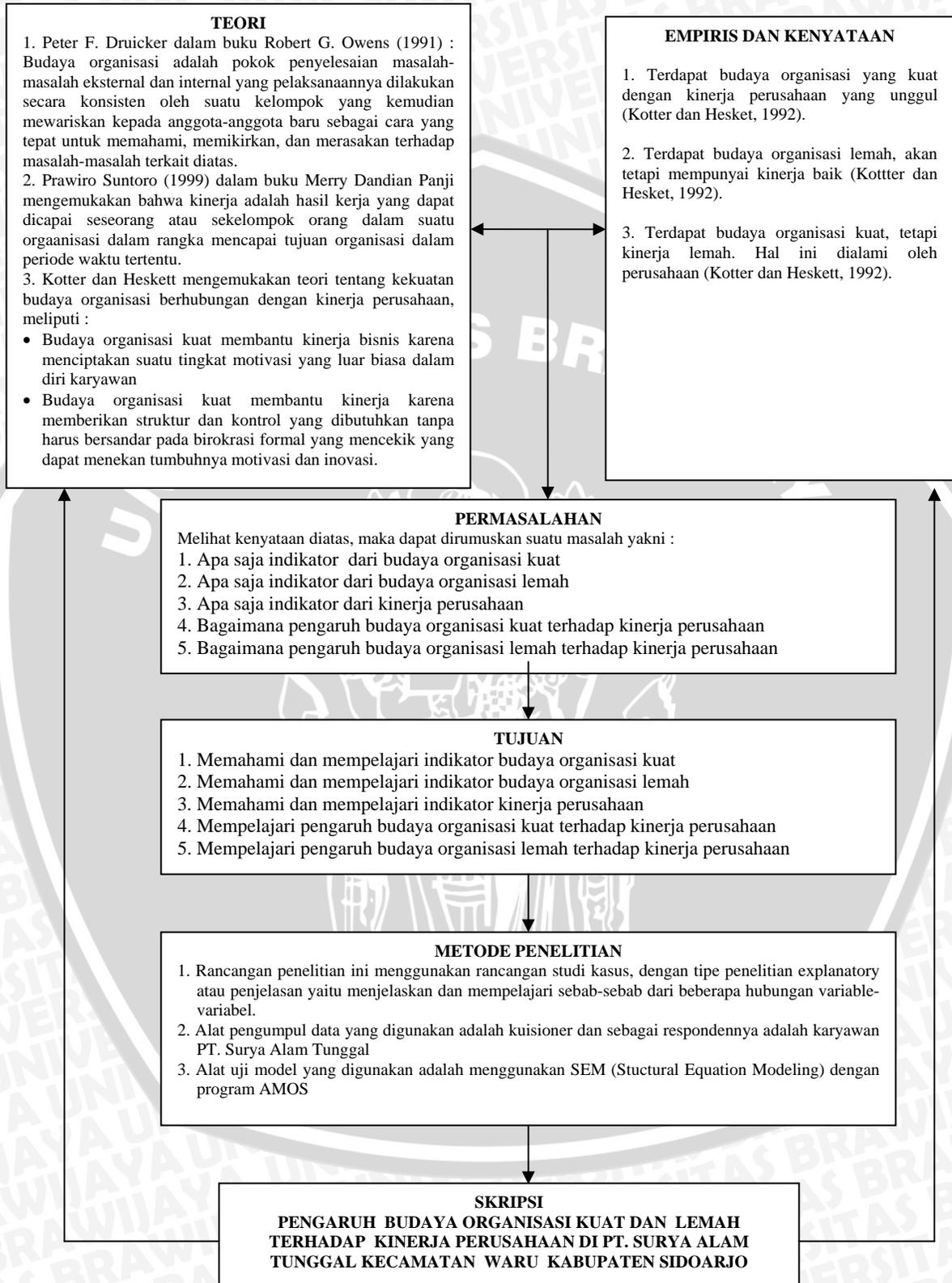
-  : Variabel Latent
-  : Variabel indikator
-  : Pengaruh antar variable penelitian
-  : Indikator variable penelitian

2.4.3 Hipotesis

Dari perumusan masalah dan tujuan dalam kerangka berfikir diatas maka :

1. Diduga terdapat indikator (loyalitas, kejelasan, konsisten, penghargaan, ritual, dan sharing/berbagi) dari budaya organisasi kuat
2. Diduga terdapat indikator (individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, serta kurang inovatif) dari budaya organisasi lemah
3. Diduga terdapat indikator (inovasi, operasi, dan purnajual) dari kinerja perusahaan
4. Diduga ada pengaruh budaya organisasi kuat terhadap kinerja perusahaan
5. Diduga ada pengaruh budaya organisasi lemah terhadap kinerja perusahaan





Gambar 1. KERANGKA BERFIKIR



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan rancangan penelitian eksplanatori (explanatory research) yaitu memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variable melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hubungan kausalitas adalah hubungan sebab akibat antara 2 variabel atau lebih (Indriantoro dan Supomo, 2002: 25-27; Sugiyono, 2006: 5-6; Notobroto, 2004: 1).

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Surya Alam Tunggal. Pembagian tugas yang harus dikerjakan untuk masing-masing bagian yang ada di PT. Surya Alam Tunggal antara lain : Personalia, pembelian, *Quality Assurance*, teknisi, *marketing*, gudang, *security*, dan produksi dengan jumlah populasi sebanyak 1262 orang karyawan.

3.2.2 Sampel

Menurut Ferdinand, jumlah sample adalah jumlah indikator dikali 5-10, sedangkan besarnya sampel adalah antara 100-200. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini minimal sebanyak 112 karyawan. Diperoleh dari $14 \times 8 = 112$ karyawan.

3.2.3 Teknik Penentuan Sampel

Teknik penentuan sampel dengan penelitian sampel acak berdasarkan strata (*Stratified Random Sampling*). Stratifikasi didasarkan pada pembagian jenis-jenis pekerjaan yang ada di PT. Surya Alam Tunggal. Besarnya jumlah sampel masing-masing bagian karyawan ditentukan dari hasil perkalian antara jumlah total masing-masing bagian karyawan dengan persentasi (10-15%). Jumlah sampel yang diambil untuk masing-masing bagian karyawan dapat disajikan pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Sampel masing-masing karyawan

NO	Pembagian tugas karyawan	Jumlah T. Kerja	Sampel (10%)
1	Personalia	25	3
2	Pembelian	15	2
3	<i>Quality Assurance</i>	42	5
4	Teknisi	48	5
5	<i>Marketing</i>	18	2
6	Gudang	26	3
7	<i>Security</i>	14	2
8	Produksi	1074	108
	Jumlah	1262	130

Sumber : Data Primer Penelitian 2007

3.3 Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel utama yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel budaya organisasi kuat (X1), sebagai variabel eksogen (*independent variable*)
- 2) Variabel budaya organisasi lemah (X2), sebagai variabel eksogen (*independent variable*)
- 3) Variabel kinerja perusahaan (Y1), sebagai variabel endogen (*dependent variable*)

3.4 Definisi Operasi Variabel

3.4.1 Budaya Organisasi Kuat (X1)

Menurut Kotter dan Heskett (1992), Budaya perusahaan / organisasi kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relative konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini sangat cepat. Budaya organisasi kuat diukur melalui : persepsi karyawan tentang loyalitas, kejelasan, konsistensi, penghargaan, ritual, dan sharing / berbagi.

Masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Loyalitas (X11) : Persepsi karyawan terhadap kejelasan tujuan perusahaan, kejelasan nilai-nilai dan keyakinan, kejelasan tentang perilaku yang dipandang baik dan tidak baik, kesadaran dalam berkorban, kesadaran berinteraksi dengan anggota dalam perusahaan, dan bagaimana tingkat frekuensi kesalahpahaman terhadap anggota perusahaan.

- 2) Kejelasan (X12) : Persepsi kejelasan sebagai pedoman bertingkah laku yang digariskan oleh perusahaan, persepsi kejelasan karyawan terhadap kejelasan pedoman bertingkah laku, dan bagaimana tingkat kepatuhan anggota organisasi.
- 3) Konsisten (X13) : Persepsi karyawan tentang pelaksanaan nilai-nilai yang dianut perusahaan, kesadaran karyawan terhadap konsistensi pelaksanaan nilai-nilai tersebut.
- 4) Penghargaan (X14) : Persepsi karyawan terhadap penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pahlawan perusahaan, persepsi karyawan terhadap imbalan yang diberikan oleh perusahaan, seperti kenaikan gaji, pangkat, hadiah, dan lain-lain.
- 5) Ritual (X15) : Persepsi karyawan terhadap pimpinan organisasi dalam menghadiri acara-acara ritual, persepsi karyawan terhadap kehadiran anggota-anggota organisasi.
- 6) Sharing / berbagi (X16) : Persepsi karyawan terhadap pimpinan dalam memberikan komunikasi dan arahan, bantuan serta dukungan kepada bawahannya, persepsi karyawan terhadap pemimpinnya dalam mendiskusikan permasalahan kepada bawahannya.

3.4.2 Budaya Organisasi Lemah (X2)

Menurut Killman *et al.*(1998), budaya organisasi lemah adalah budaya organisasi yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya dan sangat dipaksakan, sehingga akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada pegawainya. Budaya organisasi lemah diukur melalui : individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, kurang inovatif / kreative.

Masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Individualis (X21) : Persepsi karyawan terhadap manajer apakah manajer lebih mementingkan diri sendiri, kelompok kerja, dan produk-produk tertentu, serta mengutamakan komunikasi dan kerja sama, tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan dalam penyelesaian masalah.
- 2) Angkuh dan birokratis (X22) : Persepsi karyawan terhadap sikap angkuh dan birokratis dari pimpinannya, tanggapan pimpinan terhadap perubahan lingkungan di sekitar.
- 3) Kurang menghargai (X23) : Persepsi karyawan terhadap pimpinannya dalam menghargai inisiatif bawahan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat.
- 4) Kepribadian kurang (X24) : Persepsi karyawan terhadap anggota organisasi tentang kesadarannya dalam menganut dan melaksanakan nilai-nilai budaya, dan menerima tradisi-tradisi budaya organisasi di perusahaan.
- 5) Kurang inovatif (X25) : Persepsi karyawan terhadap kesempatan dalam berkreasi, tanggung jawab anggota organisasi atas resiko dari pengambilan keputusan.

3.4.3 Kinerja Perusahaan (Y)

Prawiro Suntoro, 1999 (dalam buku Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja perusahaan diukur berdasarkan proses bisnis internal, yaitu melalui inovasi, operasi, dan layanan purnajual.

Masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Inovasi (Y1) : Persepsi karyawan terhadap banyaknya produk baru yang dihasilkan, hasil penjualan, dan lama waktu pengembangan.
- 2) Operasi (Y2) : Persepsi karyawan terhadap banyaknya kerusakan produk sebelum dijual, banyaknya sisa bahan baku dan pemanfaatan sisa bahan baku, persepsi karyawan terhadap lamanya pengerjaan kembali produk yang rusak, dan persepsi banyaknya permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi.
- 3) Layanan purnajual (Y3) : Persepsi karyawan terhadap waktu pemenuhan permintaan produk dan perbaikan kerusakan, persepsi masyarakat terhadap banyaknya pelanggan dan tingkat kadar limbah.

3.5 Instrumen Penelitian

3.5.1 Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang telah tersedia jawabannya seperti tampak pada lampiran 2. Jenis pertanyaan / *scale* yang digunakan akan menghasilkan data ordinal karena data sesuai dengan sebuah orde / urutan tertentu. Teknik yang digunakan adalah *Semantic scale*. Menurut Ferdinand (2005; 215) *Semantic scale* akan menghasilkan respon terhadap sebuah stimuli yang disajikan dalam kategori *semantic*, yang menyatakan sebuah tingkat sifat jawaban tergantung dari pertanyaan yang diajukan, yang menyatakan tingkatan sifat mulai dari sangat tidak setuju menjadi sangat setuju (sangat tidak positif sampai sangat positif) dengan score masing-masing jawaban antara 1-5.

3.5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai loading factor signifikan pada $\alpha = 5\%$. Instrumen penelitian disebut *valid unidimensional*, jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0.9 dan reliabel jika nilai *construct reliability* (ρ_{η}) > 0.70 .

Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan secara bertahap yakni jika hasil analisis faktor konfirmatori diperoleh nilai GFI < 0.09 atau terdapat loading factor dari suatu indikator yang kacau (< 0.30), maka dilakukan pembuangan indikator bersangkutan, selanjutnya dilakukan analisis faktor konfirmatori ulang.

3.6 Prosedur Pengambilan Data

3.6.1 Lokasi dan Waktu

Penelitian ini dilakukan di perusahaan pembekuan udang PT. Surya Alam Tunggal Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. Adapun waktu pelaksanaan penelitian selama 2 minggu pada bulan Maret.

3.6.2 Pengambilan Data

Data dikumpulkan dari responden, yaitu sebanyak 130 karyawan pada perusahaan dengan menggunakan metode survey. Metode survey adalah metode penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan questioner sebagai alat pengukur data utama (Sugyono, 2006; 6; Malhotra, 1999; 178). Digunakan metode ini karena dalam penelitian dilakukan survey terhadap sampel yang hasilnya akan digeneralisasikan terhadap populasi. Dalam questioner tersebut telah disediakan jawaban

pertanyaan dan responden tinggal memilihnya. Questioner diberikan secara langsung kepada responden.

3.7 Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh dari responden menggunakan kuesioner yang berupa pertanyaan dalam bentuk skala *likert*, selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan *Struktural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan paket program Amos 5.0. Dengan menggunakan metode SEM ini, keberadaan variabel latent yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*) dapat diukur oleh indikator-indikator atau variabel manifest.

Ferdinand (2003; 33) mengemukakan bahwa sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Struktural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya. *Measurement model* digunakan untuk melakukan konfirmasi pada serangkaian variabel yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah faktor atau sebuah variabel latent. Oleh sebab itu, *confirmatory faktor analysis* dapat digunakan untuk menguji hipotesis nol. Untuk hipotesis mengenai model, pengembangan hipotesis statistik dikembangkan dengan cara menyatakan hipotesa sebagai berikut :

Ho : Tidak ada perbedaan antara matriks kovarians data sampel yang dikalkulasi dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hi : Ada perbedaaan antara matriks kovarians data sampel yang dikalkulasi dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Berbeda dengan uji hipotesa nol umumnya, pengujian hipotesis ini mengharapkan kegagalan menolak hipotesis nol, sehingga hipotesis alternatif tidak bisa diterima, oleh karena itu hipotesis nol dianggap benar.

Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Di dalam model ini terdapat dua kelompok hipotesis statistik yang dikembangkan yaitu; pengujian hipotesis mengenai model serta pengujian hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang dihipotesakan seperti diuraikan dibawah ini :

- Pengujian Hipotesis Model

Pengembangan hipotesis statistik dikembangkan dengan cara menyatakan hipotesis sebagai berikut.

Ho: Tidak ada perbedaan antara matriks kovarians data sampel yang dikalkulasi dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hi : Ada perbedaan antara matriks kovarians data sampel yang dikalkulasi dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Berbeda dengan uji hipotesa nol umumnya, pengujian hipotesis ini mengharapkan kegagalan menolak hipotesis nol, sehingga hipotesis alternatif tidak bisa diterima, oleh karena itu hipotesis nol dianggap benar.

- Pengujian Hipotesis Kausalitas

Pengujian hipotesis ini dilakukan persis sama dengan uji hipotesis regresi umumnya yaitu dengan melakukan uji-t untuk melihat signifikansi koefisien regresi yang dihasilkan oleh berbagai hubungan kausalitas dalam model. Signifikansi koefisien regresi ini dihitung dengan menggunakan uji-t atau dalam AMOS disebut uji *Critical Ration*. Bila CR atau *Critical Ratio* dari *estimate* atau koefisien yang dicari itu lebih

besar atau sama dengan 2 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan adalah significant.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan yaitu :

3.7.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang dihasilkan melalui telaah pustaka, karena *Path Analysis* tidak menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik. Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya.

3.7.2 Menyusun Diagram Path

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram *Path* agar dapat diestimasi dengan program AMOS 5.0. Diagram tersebut akan memudahkan peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang diujinya. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram *Path* dapat dibedakan kedalam dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan endogen. Menurut Ferdinand (2002; 41), konstruk eksogen (*exogenous constructs*) dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, tetapi akan digunakan untuk memprediksi satu atau beberapa variabel endogen lainnya. Secara diagramatis konstruk eksogen adalah konstruk yang tidak dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Sedangkan konstruk endogen (*endogenous constructs*) adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Dalam penelitian ini konstruk eksogen dan endogen yang terjadi adalah konstruk eksogen budaya organisasi kuat dan budaya organisasi lemah di postulasikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

3.7.3 Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan

Setelah teori dan model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun yaitu :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Var. Eksogen} + \text{Error}$$

$$\text{Kinerja perusahaan (Y1)} = \beta_1 \cdot X_1 (\text{budaya organisasi kuat}) + \beta_2 \cdot X_2 (\text{budaya organisasi lemah}) + \delta_1$$

Dimana : β = Koefisien Path dari masing-masing variabel

δ = Error

3.7.4 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Setelah model di spesifikasikan secara lengkap, langkah selanjutnya adalah memilih jenis input (kovarian atau korelasi). Dalam penelitian ini matriks input yang dipilih adalah matriks kovarians. Alasan memilih input data matriks kovarians adalah matriks kovarians memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda. Selain itu matriks kovarians lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas.

Selain memilih matriks input, maka AMOS akan melakukan estimasi koefisien *Path*. Metode yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Metode ini dipilih mengingat ukuran sampel kecil (antara 100-200). Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap model *Path*.

3.7.5 Menilai Identifikasi Model Struktural

Menurut Ferdinand, (2002; 49-50) pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal ini, salah satu masalah yang akan dihadapi masalah identifikasi (*identification problem*). Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed* model untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihatnya tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi : (1) tidaknya standart error yang besar untuk satu atau lebih koefisien, (2) ketidakmampuan program untuk invert information matrik, (3) nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan error variance yang negative, (4) adanya nilai korelasi yang tinggi (>0.09) antar koefisien korelasi.

3.7.6 Evaluasi Model (menilai kriteria goodness of fit)

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut :

1) Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 112 karyawan.

2) Normalitas

Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun multikovariate, dimana variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data.

3) Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya.

4) Multikolinieritas dan Singularitas

Multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians yang sangat kecil menunjukkan indikasi adanya masalah multikolinieritas atau singularitas.

Untuk mengukur keberadaan model yang diajukan, maka harus dilakukan pengujian terhadap beberapa *fit index*. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dalam *cut off value* nya untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1) *Chi-Square Statistics* (X^2)

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-Square Statistics*. *Chi-Square* ini bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sample yang digunakan. Karena itu bila jumlah sample adalah cukup besar yaitu lebih dari 200, maka *chi square* harus didampingi oleh alat uji lainnya. Semakin kecil nilai X^2 maka semakin baik model tersebut dengan $p \text{ value} > 0.05$

2) *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-square Statistics* dengan sample besar. Nilai RMSEA lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari sebuah model berdasarkan derajat bebas.

3) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

4) CMIN / DF

Adalah nilai *Chi-square* dibagi dengan *degre of freedom*. Beberapa pengaruh menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur *fit*. Menurut Wheaton *et. al* (1997) nilai ratio 5 (lima) atau kurang dari lima merupakan ukuran yang reasonable. Peneliti lainnya seperti Byrne (1988) mengusulkan nilai ratio ini < 2 merupakan ukuran *fit*. Program AMOS akan memberikan nilai CMIN / DF dengan perintah `\gfi`

5) TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI atau dikenal dengan *non normed fit index* (NNFI). Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimony kedalam index komparasi antara proposed model dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.09 . Program AMOS akan memberikan nilai TLI dengan perintah `\tli`

6) CFI (*Comperative Fit Index*)

Nilai CFI yang direkomendasikan adalah ≥ 0.95 . Semakin mendekati 1, maka model semakin baik. Keunggulan dari index ini adalah bahwa besaran ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel. Dengan demikian indeks-indeks

yang dapat digunakan untuk menguji sebuah model dapat diringkas dalam Tabel 2 berikut :

Tabel 2. *Goodness of Fit Indices*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-Off Value</i>
$X^2 - Chi-Square$	Diharapkan kecil
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIND / DF	$\leq 2,00$
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

3.7.7 Interpretasi dan Modifikasi

Setelah estimasi dilakukan, peneliti masih dapat melakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan. Namun demikian, modifikasi hanya dapat dilakukan bila peneliti mempunyai justifikasi teoritis yang cukup kuat, sebab metode SEM bukan ditujukan untuk menghasilkan model tetapi menguji model. Oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model ini yaitu dapat mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Apabila terdapat nilai residual standart yang lebih besar dari t tabel (± 2.58), maka perlu dilakukan modifikasi.

Interpretasi dapat dilakukan dengan melihat efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total antara variabel yang diteliti. Efek langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan efek total adalah efek dari berbagai hubungan.



BAB IV

KEADAAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat PT. Surya Alam Tunggal

PT. Surya Alam Tunggal merupakan perusahaan milik pribadi dengan pemilik perusahaan adalah Bapak Rachmad Gunawan. Sebelum mendirikan PT. Surya Alam Tunggal, pada awal tahun 1982 Bapak Rachmad Gunawan dan Bapak Wijaya Kusuma bekerja sama untuk mendirikan sebuah perusahaan yang diberi nama PT. Wijaya Kusuma yang bergerak di bidang budidaya udang. Perusahaan tersebut berada di daerah Buduran Sidoarjo. Pada tahun 1983 perusahaan yang baru dibangun tersebut terpecah menjadi dua, Bapak Wijaya Kusuma memimpin perusahaan yang diberi nama PT. Wijaya Sempurna yang bergerak di bidang budidaya udang. Sedangkan Bapak Rachmad Gunawan mendirikan dan memimpin perusahaan baru yang diberi nama PT. Surya Alam Tunggal. PT. Surya Alam Tunggal merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor dengan daerah tujuan antara lain Jepang, Hongkong, Thailand, Eropa Barat dan Amerika. Awalnya PT. Surya Alam Tunggal mencoba memproduksi katak dan bekicot.

Pada awal tahun 1984 untuk memperluas daerah pemasaran PT. Surya Alam Tunggal bekerja sama dengan perusahaan di Jakarta PT. Halimas Sakti. Tujuan Bapak Gunawan adalah mencari kader yang mampu dalam bidang proses produksi. Alasan utama terjadinya kerjasama PT. Surya Alam Tunggal dengan PT. Halimas Sakti, karena dari PT. Surya Alam Tunggal punya niat untuk mengembangkan produksi udang, tetapi PT. Surya Alam Tunggal belum memiliki banyak pelanggan / pembeli dan tenaga ahli. Sedangkan PT. Halimas Sakti ingin mengembangkan produknya dengan produk katak. Sehingga dari faktor tersebut, akhirnya terjalin kerjasama antara PT. Surya Alam

Tunggal dengan PT. Halimas Sakti. Dari kerjasama inilah perusahaan PT. Surya Alam Tunggal mendapatkan pengalaman tentang bisnis dan dalam usaha proses pembekuan. Satu tahun kemudian kerjasama tersebut berakhir dan PT. Surya Alam Tunggal mulai bekerja sendiri untuk memulai karirnya. Usaha yang dilakukan berkembang pesat terbukti dengan hasil produksinya yang semakin tahun semakin meningkat. Selama tiga tahun sejak perusahaan berdiri sudah berhasil memproduksi 1600 ton per tahun dengan rata-rata tahun produksinya meningkat terus.

Pada tahun 1987 Pabrik Kaca Azai Mas membuka pameran produk perikanan. Pada saat itu PT. Surya Alam Tunggal ikut memamerkan produknya, dan pada saat itu Menteri Pertanian, Peternakan dan Perindustrian juga mengikuti acara tersebut. Produk Surya Alam Tunggal tersebut berhasil memikat menteri perindustrian. Sehingga pada tanggal 18 Juni 1987 PT. Surya Alam Tunggal berhasil diresmikan oleh Bapak Sudomo menteri perindustrian sebagai pabrik pengolahan hasil perikanan dan ditambah juga dengan peresmian oleh direksi BRI. Sejak saat itu sampai dengan sekarang hasil produksi PT. Surya Alam Tunggal terus meningkat sehingga menjadi perusahaan besar yang siap bersaing dengan perusahaan yang besar dengan Nomor Surat Ijin Usaha Perusahaan -291/13-17/PB/V/1991P-. Mulai tahun 1989 PT. Surya Alam Tunggal mendirikan cabang di beberapa wilayah yaitu di Banyuwangi dengan nama PT. Surya Adikumala Abadi (SAA), Situbondo. Selain itu juga PT. Surya Alam Tunggal juga mempunyai pos pembelian di kota Balikpapan, Banjarmasin, dan juga di Sorong Irian Barat.

Pada tahun 1993 produk yang di hasilkan mulai bervariasi ada Kakap, Rajungan, Tongkol, Bandeng, Bulus, Cumi, Bekutak dan Teri. Untuk proses bekicot berhenti. Produk beku yang menjadi andalan dan terus berkembang sampai sekarang adalah udang

beku. Bahan baku yang didapatkan berasal dari Pulau Jawa dan Luar Pulau Jawa (Madura, Kalimantan, Sumatra, Sulawesi, sam Irian Jaya).

4.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan

Perusahaan PT. Surya Alam Tunggal terletak di jalan Raya Tropodo 126 Desa Tropodo Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo Propinsi Jawa Timur. Lokasi pabriknya terletak di Desa Tropodo, dengan batas-batas Desa sebagai berikut :

- Batas sebelah Barat : Desa Kepuh kiriman
- Batas sebelah Selatan : Desa Pabean
- Batas sebelah Timur : Desa Ngingas
- Batas sebelah Utara : Desa Tumpak sawah

Letak perusahaan PT. Surya Alam Tunggal pada ketinggian tanah 5 meter dari permukaan laut. Suhu rata-rata sekitar Desa Tropodo sebesar 32⁰ C dengan curah hujan rata-rata per tahun 2000 sampai 3000 meter per tahun. PT. Surya Alam Tunggal termasuk pada daerah dataran rendah.

Perusahaan ini terletak di kawasan industri daerah Kabupaten Sidoarjo. Lokasi perusahaan tersebut sangat strategis karena dekat dengan sarana transportasi darat, laut dan udara, tersedianya tenaga kerja yang cukup dan mudah memperoleh bahan baku dari areal pertambakan terdekat maupun dari luar daerah ataupun luar pulau.

PT. Surya Alam Tunggal didirikan diatas areal tanah seluas 20.672 m² dengan luas bangunan kurang dari 8.804 m². Konstruksi bangunan di desain oleh pihak perusahaan sendiri dengan menyesuaikan kondisi social yang mendukung baik mengenai ruang pembelian, ruang proses produksi, ruang tenaga kerja, pengemasan dan fasilitas-fasilitas lainnya. Konstruksi bangunan menggunakan kerangka besi dan baja dengan

dinding bataco, disemen kemudain dicat sedangkan di ruangan produksi dindingnya dilapisi keramik putih untuk mengurangi kelembapan.

Bangunan perusahaan didesain dua lantai untuk perkantoran dan ruang proses produksi. Lantai pertama terdiri atas ruang pembelian, ruang proses produksi, ruang mesin, ruang penyimpanan produk beku (*cold storage*), ruang pembuatan es, ruang makan atau kantin dan ruang ganti baju. Bagian lantai kedua terdiri dari ruang direktur, ruang kantor, ruang laboratorium, dan ruang istirahat. Pembagian ruangan seperti ini bertujuan untuk memperlancar aktivitas di perusahaan tersebut.

4.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi bagi perusahaan sangat penting untuk menentukan sistem atau prosedur dari aktivitas perusahaan yang melibatkan penggunaan tenaga kerja manusia dengan pembagian tugas, pekerjaan dan hubungannya dengan tanggung jawab tersebut serta wewenang dan koordinasi yang matang dan jelas. Struktur organisasi di PT. Surya Alam Tunggal berbentuk struktur organisasi garis dan staf yang berupa garis komando di mana dalam melaksanakan tugasnya dapat sesuai dengan jalan yang ada.

Di dalam struktur organisasi garis dan staf kesatuan perintah tetap dipertahankan, atasan memiliki bawahan tertentu dan bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan kepada atasan tersebut bawahan harus bertanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaannya. Dalam hal ini terdapat satu atau beberapa orang staf. Maksud dari staf di sini adalah orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasehat dan saran dalam bidangnya kepada penasehat pimpinan di dalam organisasi tertentu jika pimpinan mengalami kesulitan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Berikut ini dikemukakan mengenai pembagian tugas yang harus dikerjakan untuk masing-masing bagian yang ada di perusahaan PT. Surya Alam Tunggal.

- *Managing Direktur*

Managing Direktur melapor langsung kepada Presiden Direktur PT. Surya Alam Tunggal dimana tugas dan tanggung jawab *Managing Direktur* antara lain :

- Menetapkan dan mengesahkan *Food Safety Policy* serta tujuan *Food Safety* perusahaan.
- Meninjau dan menyetujui rencana-rencana dan kontrak penjualan
- Menyetujui order-order pembelian khususnya dalam jumlah besar
- Menyetujui semua sistem dan prosedur umum yang dibuat
- Menyetujui perubahan-perubahan yang dibuat dalam *Food Safety Manual*
- Menyetujui struktur organisasi perusahaan dan deskripsi kerja semua staf senior
- Menyetujui program penerimaan dan pelatihan staf senior
- Menetapkan harga standar pembelian bahan baku
- Menyetujui proyek-proyek baru dan peningkatan proses yang ada

- *General Operasional Manager*

General Operational Manager melapor langsung kepada *Managing Direktur* dan/ atau Presiden Direktur PT. Surya Alam Tunggal dimana tugas tanggung jawab dari *General Operasional Manager* adalah sebagai berikut :

- Meninjau prosedur, instruksi kerja dan dokumen *Food Safety* lainnya
- Menyetujui penggunaan peralatan dan mesin-mesin baru
- Meninjau efisiensi proses produksi
- Membuat dan menyetujui perubahan proses produksi

- *Factory Manager*

Factory Manager melapor langsung kepada *Managing Direktur* dan/ atau Presiden Direktur PT. Surya Alam Tunggal dimana tugas dan tanggung jawab dari *Factory Manager* adalah sebagai berikut :

- Meninjau prosedur, instruksi kerja dan dokumen Food Safety lainnya
- Menyetujui penggunaan peralatan dan mesin-mesin baru
- Meninjau efisiensi proses produksi
- Membuat dan menyetujui perubahan proses produksi

- *Food Safety Team Leader (Management Representative)*

Management Representative melapor langsung kepada *Factory Manager* dan / atau *Managing Direktur* PT. Surya Alam Tunggal. Dia diangkat oleh *Managing Direktur* dan dia juga merupakan manajemen eksekutif pada PT. Surya Alam Tunggal. Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- Menginstruksikan kepada departemen yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan koreksi apabila *Food Safety System* perusahaan tidak dilaksanakan secara efektif
- Memelihara dan meningkatkan *Food Safety System* perusahaan
- Memberi anjuran dan saran kepada *Factory Manager* untuk menghentikan jalur produksi jika ada masalah besar tentang *Food Safety*
- Meninjau dan menyetujui perubahan dalam *Food Safety Manual*, prosedur, dan instruksi kerja
- Menarik kembali dokumen obsolete dari semua departemen dan menerbitkan dokumen yang baru

- Menghubungkan dan melakukan negosiasi dengan relasi dalam hal *Food Safety*, proses, dan aspek-aspek lain yang penting sampai ada keputusan akhir dari manajemen

- Kepala Bagian Personalia

Kepala bagian personalia bertanggung jawab langsung kepada *Factory Manager* dan atau *Managing Director*. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- Bertanggung jawab terhadap ketersediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan departemen
- Bertanggung jawab terhadap ketepatan dan kelancaran proses penggajian karyawan
- Bertanggung jawab untuk setiap proses klaim jamsostek perusahaan
- Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan efektifnya peraturan perusahaan dan kesepakatan kerja bersama
- Bertanggung jawab terhadap kelancaran sistem kerja dan prosedur di personalia
- Bertanggung jawab untuk segala aktivitas dari unit-unit kerja di Bagian Personalia

- Kepala Produksi

- Bertanggung Jawab terhadap seluruh kegiatan produksi.
- Mengatur dan menetapkan jenis dan jumlah yang harus diproduksi
- Membagi tugas kepada para pelaksana dalam melaksanakan proses produksi
- Membuat laporan produksi kepada *plant manager*

Kepala bagian proses ini dibantu atau membawahi :

- a. Kepala bagian proses
 - b. Kepala bagian mesin
 - c. Kepala bagian packing
- Kepala Bagian *Quality Control*

Quality Assurance mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjaga mutu produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Surya Alam Tunggal. Agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik, *Quality Assurance* memiliki 3 section yaitu: *Quality Control Line*, Laboratorium, dan Sanitasi.

A. *Quality Control – Line Section*

1. *Section Quality Control – Line (Block dan Semi IQF)*

Bertanggung jawab mengontrol proses produksi agar dapat menghasilkan produk-produk Block dan Semi IQF yang bermutu sesuai dengan persyaratan pelanggan atau standard internasional.

2. *Section Quality Control – Line (IQF)*

Bertanggung jawab mengontrol proses produksi agar dapat menghasilkan produk-produk IQF yang bermutu sesuai dengan persyaratan pelanggan atau standard internasional.

3. *Section Packaging*

Bertanggung jawab memeriksa packaging material yang dikirim supplier apakah sesuai spec sebelum disimpan digudang packaging dan sebelum digunakan untuk packing produk.

4. Kalibrasi

Bertanggung jawab melakukan pemeriksaan dan kalibrasi alat-alat ukur sebelum digunakan untuk proses produksi.

5. Section Sanitasi

Bertanggung jawab memantau kebersihan area produksi dan gudang (*packaging material dan chemical*) serta memantau dan mengendalikan aktifitas pestisida di area PT. Surya Alam Tunggal.

B. Section R & D

- Bertanggung jawab melakukan pengembangan produk melalui pembuatan sample produk baik atas inisiatif perusahaan maupun permintaan buyer.

C. Section Laboratory

Bertanggung jawab melakukan analisa untuk raw material, alur proses produksi, *finished product*, air dan peralatan produksi serta menginformasikan hasil analisa ke departemen terkait.

- Kepala Bagian Keuangan

Tugas dari kepala bagian keuangan antara lain :

- Mengatur dan mengawasi pelaksanaan bagian keuangan
 - Mengkoordinir masing-masing bagian keuangan supaya terdapat kerjasama yang baik
 - Memberikan laporan keuangan secara berkala kepada direktur
- Pembelian
 - Bertanggung Jawab terhadap kelancaran pembelian bahan baku (ketersediaan air, es, peralatan kerja, pencucian dll.)
 - Bertanggung Jawab terhadap hasil pembelian bahan baku dari segi kualitas dan kuantitas.
 - Bertanggung Jawab terhadap jumlah uang pembelian bahan baku kepada supplier

- Bertanggung Jawab terhadap inventaris peralatan di area Pembelian
- *Marketing* (Penjualan)

Marketing merupakan salah satu bagian dari PT. Surya Alam Tunggal yang berperan untuk melakukan negosiasi, mencari pembeli, mengidentifikasi persyaratan pelanggan maupun peraturan perundang-undangan local ataupun negara tujuan export.

Adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- Bertanggung jawab atas tercapainya target penjualan udang yang telah ditetapkan
- Bertanggung jawab atas seluruh aktifitas operational marketing perusahaan
- Bertanggung jawab atas pelaporan penjualan per bulan ke Marketing&Sales Manager
- Bertanggung jawab atas respon yang cepat terhadap keluhan pelanggan

4.4 Organisasi dan Personalia

4.4.1 Jumlah Karyawan dan Kualifikasi Pendidikan

Jumlah tenaga kerja yang terdapat di PT. Surya Alam Tunggal ini terdiri dari karyawan staf dan non staf yang berjumlah 1262 orang. Adapun karyawan staf merupakan karyawan tetap yang bekerja secara tetap di perusahaan dan pihak perusahaan tidak memberlakukan sistem kontrak para karyawannya. Karyawan staf adalah karyawan-karyawan yang tergolong dalam kepemimpinan perusahaan tersebut dan masing-masing karyawan memiliki bidang tertentu yang mengarahkan jalannya perusahaan.

Sedangkan karyawan non staf adalah pekerja yang secara langsung menangani proses produksi. Tenaga kerja non staf ini dibedakan menjadi pekerja harian dan pekerja

borongan. Karyawan harian adalah karyawan yang dipekerjakan dalam jangka waktu lama, sedangkan karyawan borongan adalah karyawan yang dipekerjakan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu. Kualifikasi pendidikan ditetapkan tidak terlalu rumit karena diutamakan adalah ketrampilan dan keahlian dalam bekerja. Rincian dari karyawan staf dan non staf serta kualifikasi pendidikan karyawan dalam Tabel 3 berikut ini :

Tabel 3. Rincian Karyawan Staf dan Non Staf

NO	Jabatan	Jumlah Karyawan	Tingkat Pendidikan
1	Personalia	25	S1 (Sarjana)
2	Pembelian	15	SMU, S1
3	<i>Quality Assurance</i>	42	S1
4	Teknisi	48	SMU, D1, D3, S1
5	<i>Marketing</i>	18	D3, S1
6	Gudang	26	SMU, S1
7.	<i>Security</i>	14	SD, SMP, SMU
8	Produksi	1074	SD, SMP, SMU
		1262	

Sumber : Data Primer Penelitian 2007

4.4.2 Waktu Kerja dan Sistem Pengupahan

Semua para tenaga kerja bekerja selama enam hari dalam seminggu dengan jam kerja sebagai berikut :

- Hari senin – jumat

Mulai kerja pada jam 07.00 WIB – 15.00 WIB, dengan waktu istirahat selama 1 jam yaitu pada jam 12.00 WIB – 13.00 WIB

- Hari sabtu

Mulai kerja pada jam 07.00 WIB – 12.00 WIB

- Untuk hari raya atau hari besar ditetapkan oleh pemerintah dan hari-hari libur yang ditetapkan oleh kebijakan perusahaan, para tenaga kerja diliburkan selama satu minggu dan seluruh tenaga kerja juga mendapatkan tunjangan hari raya.

- Untuk kerja shift diberlakukan khusus untuk bagian pengamanan atau satpam.

Dalam satu hari dibagi 3 shift yaitu :

Pagi : jam 07.00 WIB – 15.00 WIB

Sore : jam 15.00 WIB – 23.00 WIB

Malam : jam 23.00 WIB – 07.00 WIB

Besarnya gaji para tenaga kerja ditetapkan berdasarkan pengalaman kerja, kemampuan kerja dan jenis pekerjaan yang dilakukan dan tingkat pendidikan. Sistem pengupahannya dibedakan sebagai berikut :

1. Tenaga Kerja tak Langsung

Tenaga kerja tidak langsung ini adalah karyawan staff yang tergolong dalam kepemimpinan perusahaan. Pemberian imbalan berupa uang yang dilakukan setiap awal bulan. Pemberian gaji berdasarkan kedudukan dan masa kerja dalam

perusahaan dan sesuai dengan upah minimum regional yang ditetapkan pemerintah daerah.

2. Tenaga Kerja Langsung

Sistem pengupahannya dibedakan menjadi :

- Tenaga kerja harian, dimana pengupahannya dilakukan pada akhir minggu sesuai standart yang telah ditentukan perusahaan
- Pekerja borongan, dimana pengupahannya dilakukan setiap hari sesuai dengan pekerjaan atau hasil yang diperoleh.

4.5 Peraturan dan Tata Tertib

- Di Dalam Ruang produksi :
 1. Mengikuti aturan sesuai standart sanitasi
 2. Dilarang mencuci afron, sepatu diruang produksi.
 3. Dilarang memakai label untuk alas sepatu.
- Di Luar Ruang Proses Produksi
 1. Dilarang membawa senjata tajam dan berambut gondrong.
 2. Masuk gerbang pengendara sepeda harus turun.
 3. Ganti harus di ruang yang di sediakan.
 4. Dilarang menyimpan barang berharga di loker.
 5. Dilarang corat–coret di sembarang tempat.
 6. Dilarang membuang sampah sembarangan.
 7. Dilarang beristirahat di tempat yang bukan tempatnya.
 8. Gunakan fasilitas yang tersedia di waktu makan.

4.6 Produksi

4.6.1 Jenis Produk Udang

PT. Surya Alam Tunggal merupakan suatu perusahaan “*Cold Storage*” yang melakukan kegiatan pengolahan udang menjadi udang beku. Jenis-jenis udang yang diproses di PT. Surya Alam Tunggal antara lain adalah : Udang *White*, jenis *Black tiger* / udang windu, udang *Pink* / udang kayu, *Fresh water* / *Ripper* / udang Galah, udang *Flower*, dan *Panami* / udang hasil budidaya tambak. Udang yang dulu pernah diproduksi adalah udang *lobster*, *yellow*, jenis *Cat tiger*. Sekarang sudah tidak diproduksi tapi stok masih ada.

Beberapa jenis produksi udang yang dihasilkan oleh PT. Surya Alam Tunggal antara lain :

1. H / O (*Head On*) : Udang utuh dibekukan (ada kepalanya)
2. H / L (*Head Less*) : Udang dibekukan dengan tidak ada kepalanya
3. PUD (*Peeled Um Devined*) : Udang kupas bersih
4. PTO (*Peeled Tail On*) : Udang kupas ada ekor
5. PND (*Peeled And Devined*) : Udang kupas bersih, dibeleg untuk dibuang ususnya
6. PD (*Peeled Devined*) : Udang kupas bersih, disudet untuk dibuang ususnya
7. PNDTO (*Peeled And Devined Tail On*) : Udang kupas ada ekor, dibeleg untuk dibuang ususnya.
8. PDTTO (*Peeled Devined Tail On*) : Udang kupas ada ekor, disudet untuk dibuang ususnya

9. HLD (*Head Less Devined*) : Udang tidak ada kepala, disudet untuk dibuang ususnya.
10. EzP (*Easy Peel*) : Udang tidak ada kepala, digunting untuk dibuang ususnya agar mudah dikupas.
11. BTF (*Butterfly*) : Udang kupas ada ekor, dibelah hingga dapat dibuka seperti kupu-kupu.

4.6.2 Proses Produksi

Proses pengolahan udang di PT. Surya Alam Tunggal adalah sebagai berikut:

- **Penerimaan Bahan Baku**

Tahapan ini merupakan tahapan awal proses pengolahan yang menentukan kualitas produk akhir yang dihasilkan. Setiap penerimaan bahan baku, dilakukan sampling untuk menentukan apakah udang sudah memenuhi standart. Jika tidak sesuai, maka udang akan dikembalikan atau dilakukan penawaran harga lebih lanjut (harga diturunkan). Udang-udang ini dimasukkan dalam kualitas *broken*

- **Penimbangan I**

Bertujuan untuk mengetahui banyak dan jenis udang yang masuk setiap harinya.

- **Pencucian I**

Dilakukan dengan menggunakan air dingin yang telah diberi desinfektan klorin dengan konsentrasi 15 ppm dengan suhu air 1-5⁰C. Untuk mempertahankan suhu tersebut diberi es curah / *ice flake*.

Apabila jumlah udang yang masuk terlalu banyak, dan tidak langsung diolah maka udang untuk sementara dapat diletakkan dalam *receiver box*, dimana dasar bak tersebut diberi es balok lalu udang diletakkan diatasnya. Kemudian

diatasnya diletakkan udang lagi. Sehingga terbentuk beberapa lapis antara udang dan es dalam penampung.

- Pemoongan Kepala

Pemoongan kepala dilakukan secara manual, teliti, bersih dan rapi.

- Pencucian II

Dilakukan dengan menggunakan air dingin yang telah ditambahkan larutan desinfektan dengan konsentrasi lebih rendah dari pencucian I, yaitu 10 ppm.

- Penimbangan II dan Pencucian III

Penimbangan II dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui jumlah udang yang masih, lalu dilakukan pencucian III dengan menggunakan air dingin yang ditambah larutan desinfektan 7 ppm

- Sortasi

Suatu tahapan memilah dan memisahkan udang berdasarkan mutu dan ukurannya yang bertujuan untuk memperoleh ukuran udang seragam.

- Pencucian IV

Dicuci dengan air dingin yang ditambah larutan desinfektan sebesar 5 ppm.

- Kupas / Sudet

Pengupasan dilakukan secara manual oleh tenaga manusia. Ekor udang disisakan disertai dengan kulit ruas terakhir. Kemudian udang dibuang ususnya dengan cara membelah punggungnya dari ruas kedua hingga ruas keempat.

- Pencucian V

Bertujuan untuk menghilangkan sisa-sisa kotoran yang masih menempel pada tubuh udang dan mengurangi kontaminasi oleh mikroba.

- Penimbangan III

Untuk mengetahui bahan *peeled deveined tail on* (PNDTO) yang akan diproses lebih lanjut.

- *Treatment*

Bertujuan untuk memperbesar ukuran dan massa citra rasa udang yang akan dihasilkan. *Treatment* pada udang yakni dengan cara merendam udang dalam larutan kimiawi dengan waktu yang berbeda-beda tergantung jenis dan ukuran udang serta permintaan konsumen.

- Penimbangan IV dan Pencucian VI

Penimbangan bertujuan untuk mengetahui berat bahan setelah melewati proses *treatment*, lalu udang dicuci dengan mencelupkan keranjang berisi udang ke dalam air dingin.

- Pembekuan

Proses pembekuan dilakukan secara *Individual Quick Frozen* (IQF) dengan bantuan alat yang disebut *tunnel freezer*.

- *Packing*

Mengemas produknya dengan menggunakan *polybag*. Selain itu ada juga produk yang dikemas dengan menggunakan *inner* karton diletakan dalam 1 master karton. Selanjutnya ditutup dengan isolasi yang diikat *strapping band*.

- Penyimpanan

Setelah dikemas, udang disimpan dalam *cold storage* yang bersuhu -20°C untuk mempertahankan suhu udang sebelum didistribusikan. Penyimpanan di dalam *cold storage* menggunakan sistem FIFO (*First in first out*).



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, responden yang dibutuhkan adalah karyawan berdasarkan stratifikasi pada pembagian jenis-jenis pekerjaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal. Responden yang ada dapat digolongkan menjadi beberapa macam menurut jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan lama bekerja.

5.5.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden dilihat dari segi jenis kelaminnya, terdapat responden karyawan laki-laki dan responden karyawan perempuan yang ditunjukkan pada Tabel 4 di bawah ini

Tabel 4. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	51	39.23
2	Perempuan	79	60.77
	Total	130	100

Sumber : Data Primer Penelitian 2007

Dari data responden diatas, dapat diketahui bahwa karyawan laki-laki yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 51 orang dengan persentase 39.23 %, dan karyawan perempuan berjumlah 79 orang dengan persentase 60.77 %. Dari penyajian data tersebut dapat dilihat bahwa karyawan yang dominan atau yang paling banyak adalah karyawan perempuan, sehingga total responden yang ada di dalam penelitian ini berjumlah 130 karyawan laki-laki dan perempuan.

5.5.2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden dilihat dari segi pendidikannya, terdapat 6 tingkat pendidikan yang berbeda, yaitu sebagai berikut :

Tabel 5. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

NO	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SD	11	8.46
2	SMP	43	33.08
3	SMU	58	44.62
4	D1	1	0.76
5	D3	4	3.08
6	S1	13	10
7	Abstein	0	0
	Total	130	100

Sumber : Data Primer Penelitian 2007

Dari Tabel 5 diatas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan yang digunakan sebagai responden terdapat 6 tingkatan pendidikan yang berbeda mulai tingkat SD sampai dengan S1, dengan perincian sebagai berikut :

Untuk tingkat SD ada 11 responden (8.46 %), tingkat smp ada 43 responden (33.08 %), tingkat SMU ada 58 responden (44.62 %), tingkat D1 ada 1 responden (0.76 %), tingkat D3 ada 4 responden (3.08 %), dan tingkat S1 ada 13 responden (10 %). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa karyawan yang digunakan sebagai responden mayoritas berpendidikan SMU sebanyak 58 responden (44.62 %).

5.5.3 Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dilihat dari segi usia, dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini :

Tabel 6. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Usia.

NO	Tingkat Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	16-20 tahun	11	8.46
2	21-25 tahun	23	17.69
3	26-30 tahun	28	21.54
4	31-35 tahun	21	16.15
5	36-40 tahun	27	20.76
6	41-45 tahun	18	13.85
7	45 tahun keatas	2	1.55
8	Abstein	0	0
	Total	130	100

Sumber : Data Primer Penelitian 2007

Dari tabel 6 diatas dapat diketahui responden yang berusia 16-20 tahun berjumlah 11 responden (8.46 %), usia 21-25 tahun berjumlah 23 responden (17.69 %), usia 26-30 tahun berjumlah 28 responden (21.54 %), usia 31-35 tahun berjumlah 21 responden (16.15 %), usia 36-40 tahun berjumlah 27 responden (20.76 %), usia 41-45 tahun berjumlah 18 responden (13.85 %), dan usia diatas 45 tahun berjumlah 2 orang responden (1.55 %). Dari data diatas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berusia antara 26-30 tahun.

5.5.4 Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden dilihat dari lamanya bekerja dapat dilihat pada Tabel 7 di bawah ini :

Tabel 7. Jumlah Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

NO	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	< 1 tahun	5	3.85
2	1-5 tahun	42	32.31
3	6-10 tahun	62	47.69
4	11-15 tahun	17	13.08
5	16-20 tahun	3	2.31
6	> 20 tahun	1	0.76
	Abstein	0	0
	Total	130	100

Sumber : Data Primer Penelitian 2007

Dari tabel 7 diatas dapat dilihat bahwa jumlah responden yang bekerja < 1 tahun berjumlah 5 responden (3.85 %), bekerja 1-5 tahun berjumlah 42 responden (32.31 %), bekerja 6-10 tahun berjumlah 62 responden (47.69 %), bekerja 11-15 tahun berjumlah 17 responden (13.08 %), bekerja 16-20 tahun berjumlah 3 responden (2.31 %), dan bekerja > 20 tahun berjumlah 1 responden (0.76 %). Dari tabel diatas diketahui bahwa paling banyak terdapat pada interval antara 6-10 tahun. Pada interval masa kerja tersebut, pegawai sudah mulai beradaptasi dan belajar untuk menyesuaikan dirinya dengan budaya yang ada.

5.2 Gambaran Statistik Subvariabel

5.2.1 Budaya Organisasi Kuat (X1)

- **Loyalitas (X11)**

Anggota-anggota organisasi di PT. Surya Alam Tunggal loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi, yaitu membentuk suatu jaringan bisnis yang kuat dan berkelanjutan bersama para pelanggan, berusaha secara maksimal memenuhi semua permintaan dan persyaratan yang mereka minta dengan mutu, standar produksi, dan tingkat food safety yang lebih baik demi mencapai kepuasan pelanggan.

Dalam pengukuran aspek loyalitas, anggota organisasi di PT. Surya Alam Tunggal harus mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik dalam perusahaan. Didalam perusahaan terdapat beberapa tata tertib yang harus dipatuhi oleh setiap anggota / karyawan.

Tata Tertib Di Dalam ruang produksi :

1. Mengikuti aturan sesuai standart sanitasi
2. Dilarang mencuci afron, sepatu diruang produksi.
3. Dilarang memakai label utk alas sepatu.

Tata Tertib Di Luar Ruang Produksi :

1. Dilarang membawa senjata tajam dan berambut gondrong.
2. Masuk gerbang pengendara sepeda harus turun.
3. Ganti harus di ruang yang di sediakan.
4. Dilarang menyimpan barang berharga di loker.
5. Dilarang corat–coret di sembarang tempat.
6. Dilarang membuang sampah sembarangan.
7. Dilarang beristirahat di tempat yang bukan tempatnya.

8. Gunakan fasilitas yang tersedia di waktu makan.
9. Dilarang memakai seragam keluar pintu produksi.
10. Masuk kamar kecil seragam harus dilepas.
11. Keluar pintu gerbang pada jam kerja harus bawa surat izin.
12. Dilarang keras bawa dan mengkonsumsi narkoba.

Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan dan peraturan perusahaan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja di PT. Surya Alam Tunggal, dari mereka yang berpangkat rendah sampai pada pimpinan tertinggi.

Loyalitas dapat diukur dari tingkat kesalahpahaman. Salah paham merupakan salah satu aspek yang dapat menimbulkan konflik. Salah paham ini bisa terjadi karena pihak tidak mengetahui maksud dan tujuan pihak lain, serta kurang komunikasi.

Tabel 8. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Loyalitas (X11)

Indikator	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Karyawan jelas mengenai tujuan perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	2	1.54
	c. Cukup setuju	5	3.85
	d. Setuju	112	86.15
	e. Sangat setuju	11	8.46
	Jumlah	130	100
2	Karyawan jelas mengenai nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati anggota perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	3	2.31
	c. Cukup setuju	10	7.69
	d. Setuju	103	79.23
	e. Sangat setuju	14	10.77
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

3	Karyawan jelas tentang perilaku yang dipandang baik dan tidak baik dalam perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	2	1.54
	d. Setuju	123	94.61
	e. Sangat setuju	5	3.85
	Jumlah	130	100
4	Karyawan memiliki kesadaran dalam berkorban untuk organisasi		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	1	0.77
	c. Cukup setuju	35	26.92
	d. Setuju	82	63.08
	e. Sangat setuju	12	9.23
	Jumlah	130	100
5	Perasaan berinteraksi dengan anggota lain dalam perusahaan		
	a. Sangat tertekan	0	0
	b. Tertekan	1	0.77
	c. Cukup tertekan	31	23.85
	d. Tidak tertekan	88	67.69
	e. Sangat tidak tertekan	10	7.69
	Jumlah	130	100
6	Tingkat frekuensi kesalahpahaman terhadap anggota perusahaan.		
	a. Selalu	0	0
	b. Sering	13	10.00
	c. Kadang-kadang	36	27.69
	d. Jarang	74	56.93
	e. Sangat jarang	7	5.38
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 8.46 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kejelasan mengenai tujuan perusahaan, 86.15 % responden menyatakan setuju, 3.85 % responden menyatakan cukup setuju, dan

1.54 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui dengan jelas tujuan dari perusahaan.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 10.77 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kejelasan mengenai nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati anggota perusahaan, 79.23 % responden menyatakan setuju, 7.69 % responden menyatakan cukup setuju, 2.31 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui dengan jelas nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati anggota perusahaan.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 3.85 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kejelasan tentang perilaku yang dipandang baik dan tidak baik dalam perusahaan, 94.61 % responden menyatakan setuju, 1.54 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui dengan jelas perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik dalam perusahaan.

Dari indikator subvariabel 4 dapat diketahui bahwa sebanyak 9.23 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kesadaran dalam berkorban untuk organisasi, 63.08 % responden menyatakan setuju, 26.92 % responden menyatakan cukup setuju, 0.77 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju mengorbankan diri untuk kepentingan organisasi.

Dari indikator subvariabel 5 dapat diketahui bahwa sebanyak 7.69 % responden menyatakan sangat tidak tertekan dalam berinteraksi dengan anggota lain dalam perusahaan, 67.69 % responden menyatakan tidak tertekan, 23.85 % responden menyatakan cukup tertekan, 0.77 % responden menyatakan tertekan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden tidak tertekan dalam berinteraksi dengan anggota lain dalam perusahaan.

Dari indikator subvariabel 6 dapat diketahui bahwa sebanyak 5.38 % responden menyatakan bahwa sangat jarang terjadi tingkat kesalahpahaman terhadap anggota perusahaan, 56.93 % responden menyatakan jarang, 27.69 % responden menyatakan kadang-kadang, 10 % responden menyatakan sering. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan jarang terjadi tingkat kesalahpahaman terhadap anggota perusahaan.

- **Kejelasan (X12)**

Kejelasan nilai-nilai perusahaan ini ditentukan dalam bentuk tujuan umum perusahaan dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Pimpinan organisasi di PT. Surya Alam Tunggal telah memantapkan nilai-nilai dasar tersebut, sehingga dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya tersebut telah dijelaskan apa yang merupakan perintah/anjuran dan apa yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan apa yang memperoleh hukuman, dan sebagainya.

Jenis Pelanggaran dan Sanksi yang Pernah Terjadi di PT. Surya Alam Tunggal pada tahun 2003.

1. Mandi di area RO (Ruang Operasi)

- Skorsing untuk Karyawan RO (Ruang Operasi) selama 3 bulan
- Surat Peringatan I untuk semua karyawan yang pernah mandi di area RO (Ruang Operasi)

2. Berkelahi Antar Rekan Kerja

- Putus Hubungan Kerja
- Skorsing

3. Makan di area Loker

- Peringatan Lisan
 - Surat Peringatan dan Skorsing
4. Pelanggaran terhadap Aturan Sanitasi
- Peringatan Lisan
 - Surat Peringatan
5. Kencing di area
- Putus Hubungan Kerja
6. Mencuri
- Proses Hukum dan Putus Hubungan Kerja
7. Sering Tidak Masuk Tanpa Keterangan
- Skorsing dan Putus Hubungan Kerja

Jumlah persentase karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut sekitar 20%.

Mulai tahun 2004 sampai sekarang jumlah pelanggar menjadi 3-5 % saja. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pimpinan organisasi berhasil memantapkan nilai-nilai dasar sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dari nilai-nilai budaya yang jelas tersebut memberikan pengaruh nyata dan jelas kepada perilaku anggota organisasi.

Tabel 9 . Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kejelasan (X12)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Karyawan jelas mengenai pedoman bertingkah laku yang digariskan oleh perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	5	3.85
	d. Setuju	72	55.38
	e. Sangat setuju	53	40.77
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

2	Karyawan jelas terhadap pedoman bertingkah laku tersebut		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	5	3.85
	d. Setuju	72	55.38
	e. Sangat setuju	53	40.77
	Jumlah	130	100
3	Karyawan patuh terhadap aturan perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	28	21.54
	d. Setuju	89	68.46
	e. Sangat setuju	13	10.00
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 40.77 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kejelasan mengenai pedoman bertingkah laku yang digariskan oleh perusahaan, 55.38 % responden menyatakan setuju, 3.85 % menyatakan cukup setuju. Dilihat dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju terhadap pedoman bertingkah laku bagi karyawan telah digariskan dengan jelas oleh perusahaan, misalnya berupa filosofi, slogan, moto, asumsi, prinsip-prinsip

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 40.77 % responden menyatakan sangat setuju mengenai kejelasan karyawan terhadap pedoman bertingkah laku, 55.38 % responden menyatakan setuju, 3.85 % menyatakan cukup setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa respon mengerti dengan jelas pedoman tingkah laku.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 10.00 % responden sangat setuju terhadap tingkat kepatuhan anggota organisasi, 68.46 % responden menyatakan setuju, 21.54 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju untuk mematuhi pedoman tingkah laku yang dibuat oleh perusahaan.

- **Konsisten (X13)**

Setelah nilai-nilai budaya organisasi dimantapkan, kegiatan perusahaan selanjutnya adalah melakukan pembinaan terhadap seluruh anggota organisasi / karyawan. Arah pembinaan adalah agar nilai-nilai dasar yang menjadi budaya organisasi dapat dipahami, dihayati dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru. Pembinaan dapat dilakukan melalui bimbingan dan pelatihan.

Bimbingan dilakukan dengan memberi petunjuk-petunjuk mengenai pelaksanaan nilai-nilai dasar budaya organisasi, seperti cara berperilaku, cara-cara bekerja yang baik, dan sebagainya. Di samping bimbingan, pembinaan dapat pula dilakukan melalui pelatihan (*training*) dalam bentuk *on the job training* dimana dalam pelatihan ini dapat dipraktikkan secara nyata di lapangan di bawah pimpinan seorang pembimbing.

Tabel 10 Distribusi Frekuensi dari subvariabel Konsisten (X13)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Karyawan melaksanakan nilai-nilai (tujuan perusahaan) yang dianut perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	30	23.08
	d. Setuju	94	72.31
	e. Sangat setuju	6	4.61
	Jumlah	130	100
2	Semua anggota organisasi sadar terhadap konsistensi pelaksanaan nilai-nilai tersebut.		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	41	31.54
	d. Setuju	73	56.15
	e. Sangat setuju	16	12.31
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 4.61 % responden menyatakan sangat setuju melaksanakan nilai-nilai yang dianut perusahaan dalam bertingkah laku, 72.31 % responden setuju, 23.08 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju melaksanakan nilai-nilai yang dianut perusahaan dalam bertingkah laku.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 12.31 % responden menyatakan sangat setuju melaksanakan nilai-nilai secara konsisten, 56.15 % responden menyatakan setuju, 31.54 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju melaksanakan secara konsisten nilai-nilai yang dianut perusahaan dalam bertingkah laku.

- **Penghargaan (X14)**

Pemberian penghargaan seperti kenaikan pangkat / jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah, dan sebagainya sangat membantu dalam memperkuat budaya organisasi. Pemberian penghargaan dapat merangsang pegawai untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh pimpinan organisasi. Untuk itu kejujuran dalam penilaian sangat diperlukan.

Tabel 11. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Penghargaan (X14)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pimpinan perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada pahlawan perusahaan (pramujual terbaik, motivator)		
	a. Sangat tidak setuju	35	26.92
	b. Tidak setuju	64	49.23
	c. Cukup setuju	19	14.62
	d. Setuju	12	9.23
	e. Sangat setuju	0	0
	Jumlah	130	100
2	Pimpinan perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan, seperti kenaikan gaji, pangkat, hadiah, dan lain-lain		
	a. Sangat tidak setuju	33	25.38
	b. Tidak setuju	66	50.77
	c. Cukup setuju	19	14.62
	d. Setuju	12	9.23
	e. Sangat setuju	0	0
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 9.23 % responden menyatakan setuju terhadap penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pahlawan perusahaan, 14.62 % responden menyatakan kurang setuju, 49.23 % responden menyatakan tidak setuju, 26.92 % responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari

uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden tidak setuju perusahaan memberikan penghargaan pada pahlawan perusahaan, misalnya pramujual terbaik, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, motivator.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 9.23 % responden menyatakan setuju terhadap imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai budaya organisasi seperti kenaikan gaji, pangkat, hadiah, dan lain-lain, 14.62 % responden menyatakan cukup setuju, 50.77 % responden menyatakan tidak setuju, 25.38 % responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden tidak setuju terhadap imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang menjalankan nilai-nilai budaya organisasi seperti kenaikan gaji, pangkat, hadiah, dan lain-lain.

- **Ritual (X15)**

Salah satu kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi adalah pimpinan organisasi di PT. Surya Alam Tunggal membuat berbagai macam acara-acara ritual. Berbagai acara ritual yang dilakukan, antara lain rapat-rapat rutin, sholat jumat bersama, buka puasa bersama, rekreasi akhir pekan, olahraga.

Tabel 12. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Ritual (X15)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pimpinan organisasi selalu menghadiri acara-acara ritual		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	10	7.69
	c. Cukup setuju	78	60.00
	d. Setuju	37	28.46
	e. Sangat setuju	5	3.85
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

2	Anggota-anggota organisasi selalu menghadiri acara-acara ritual		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	5	3.85
	c. Cukup setuju	53	40.77
	d. Setuju	65	50.00
	e. Sangat setuju	7	5.38
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 3.85 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kehadiran pimpinan organisasi dalam acara-acara ritual, 28.46 % responden menyatakan setuju, 60.00 % responden menyatakan cukup setuju, 7.69 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden cukup setuju terhadap kehadiran pimpinan organisasi dalam acara-acara ritual.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 5.38 % responden menyatakan sangat setuju terhadap kehadiran anggota-anggota organisasi dalam acara ritual, 50.00 % responden menyatakan setuju, 40.77 % responden menyatakan cukup setuju, 3.85 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden cukup setuju terhadap kehadiran anggota-anggota organisasi.

- **Sharing / Berbagi (X16)**

Pimpinan perusahaan di PT. Surya Alam Tunggal memberikan pengarahan kepada bawahan-bawahannya. Mengkomunikasikan cara untuk bekerja sama yang dibutuhkan sehingga dapat menciptakan kesatuan pengertian tentang visi dan dilaksanakan untuk pencapaiannya. Pimpinan perusahaan juga selalu memberikan

motivasi dan inspirasi untuk menjaga bawahan-bawahannya agar bergerak ke arah yang benar.

Tabel 13. Distribusi Frekuensi dari subvariabel *Sharing* / berbagi (X16)

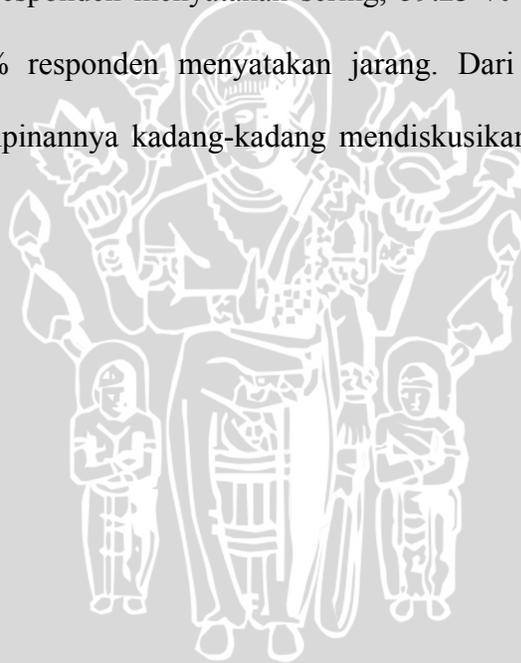
NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pimpinan perusahaan selalu memberikan komunikasi dan arahan kepada bawahannya		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	14	10.77
	d. Setuju	88	67.69
	e. Sangat setuju	28	21.54
	Jumlah	130	100
2	Pimpinan perusahaan selalu memberikan bantuan serta dukungan kepada bawahannya		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	2	1.54
	c. Cukup setuju	28	21.54
	d. Setuju	74	56.92
	e. Sangat setuju	26	20.00
	Jumlah	130	100
3	Persepsi karyawan terhadap frekuensi pimpinannya dalam mendiskusikan permasalahan kepada bawahannya.		
	a. Sangat jarang	0	0
	b. Jarang	12	9.23
	c. Kadang-kadang	77	59.23
	d. Sering	37	28.46
	e. Selalu	4	3.08
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 21.54 % responden sangat setuju bahwa pimpinan telah memberikan komunikasi arahan kepada karyawan, 67.69 % responden menyatakan setuju, dan 10.77 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju, pimpinan telah memberikan komunikasi arahan kepada karyawan.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 20.00 % responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan dapat memberikan bantuan serta dukungan kepada karyawan, 56.92 % responden menyatakan setuju, 21.54 % responden menyatakan cukup setuju, 1.54 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden setuju, pimpinan dapat memberikan bantuan serta dukungan kepada karyawan.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 3.08 % responden menyatakan bahwa pimpinannya selalu mendiskusikan permasalahan kepada bawahannya, 28.46 % responden menyatakan sering, 59.23 % responden menyatakan kadang-kadang, 9.23 % responden menyatakan jarang. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinannya kadang-kadang mendiskusikan permasalahan kepada bawahannya



5.2.2 Budaya Organisasi Lemah (X2)

- **Individualis (X21)**

Paham individualis ini maksudnya adalah apakah pimpinan termasuk para manajer perusahaan di PT. Surya Alam Tunggal lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri, kelompok kerja mereka, dan produk-produk tertentu. Sedangkan kepentingan pelanggan, pemilik saham dan karyawan diabaikan.

Tabel 14. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Individualis (X21)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Manajer lebih mementingkan diri sendiri dari pada kepentingan organisasi		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	5	3.85
	c. Cukup setuju	36	27.69
	d. Tidak setuju	89	68.46
	e. Sangat tidak setuju	0	0
	Jumlah	130	100
2	Manajer lebih mengutamakan kepentingan kelompok kerjanya dari pada kepentingan organisasi		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	6	4.62
	c. Cukup setuju	41	31.53
	d. Tidak setuju	79	60.77
	e. Sangat tidak setuju	4	3.08
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

3	Manajer lebih mengutamakan pada produk-produk tertentu saja		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	0	0
	c. Cukup setuju	2	1.54
	d. Tidak setuju	69	53.08
	e. Sangat tidak setuju	59	45.38
	Jumlah	130	100
4	Pimpinan perusahaan selalu memberikan kepercayaan terhadap bawahan dalam penyelesaian masalah.		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	18	13.85
	d. Setuju	71	54.61
	e. Sangat setuju	41	31.54
	Jumlah	130	100
5	Pimpinan perusahaan lebih mengutamakan komunikasi dan kerja sama		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	3	2.31
	c. Cukup setuju	7	5.38
	d. Setuju	56	43.08
	e. Sangat setuju	64	49.23
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 68.46 % responden menyatakan tidak setuju bahwa manajer lebih mementingkan diri sendiri dari pada kepentingan organisasi, 27.69 % responden menyatakan cukup setuju, 3.85 % responden menyatakan setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa responden tidak setuju, manajer lebih mementingkan diri sendiri dari pada kepentingan organisasi.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 3.08 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa manajer lebih mengutamakan kepentingan kelompok kerjanya dari pada kepentingan organisasi, 60.77 % responden menyatakan tidak setuju, 31.53 % responden menyatakan cukup setuju, 4.62 % responden menyatakan setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, responden tidak setuju bahwa manajer lebih mengutamakan kepentingan kelompok kerjanya dari pada kepentingan organisasi.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 45.38 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa para manajer lebih mengutamakan produk-produk tertentu saja, 53.08 % responden menyatakan tidak setuju, 1.54 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, responden tidak setuju bahwa para manajer lebih mengutamakan produk-produk tertentu saja.

Dari indikator subvariabel 4 dapat diketahui bahwa sebanyak 31.54 % responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinannya memberi kepercayaan kepada bawahan dalam penyelesaian masalah, 54.61 % responden menyatakan setuju, 13.85 % responden menyatakan cukup setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan, responden setuju bahwa pimpinannya telah memberi kepercayaan kepada bawahan dalam penyelesaian masalah

Dari indikator subvariabel 5 dapat diketahui bahwa sebanyak 49.23 % responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan lebih mengutamakan komunikasi dan kerja sama, 43.08 % responden menyatakan setuju, 5.38 % responden menyatakan cukup setuju, 2.31 % menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinan lebih mengutamakan komunikasi dan kerja sama.

- **Angkuh dan Birokratis (X22)**

Penilaian indikator ini adalah apakah pimpinan perusahaan di PT. Surya Alam Tunggal merasa angkuh dan birokratis. Apakah mereka tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan dan merasa puas dengan prosedur dan produk-produk yang dihasilkan.

Tabel 15. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Angkuh dan Birokratis (X22)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pimpinan perusahaan bersikap angkuh dan birokratis		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	8	6.15
	c. Cukup setuju	38	29.23
	d. Tidak setuju	64	49.23
	e. Sangat tidak setuju	20	15.39
	Jumlah	130	100
2	Pimpinan perusahaan kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan di sekitar	0	0
	a. Sangat setuju	6	4.62
	b. Setuju	26	20.00
	c. Cukup setuju	80	61.54
	d. Tidak setuju	18	13.84
	e. Sangat tidak setuju		
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesiner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 15.39 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa sikap pimpinannya angkuh dan birokratis, 49.23 % responden menyatakan tidak setuju, 29.23 % responden menyatakan cukup setuju, 6.15 % responden menyatakan setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan responden tidak setuju bahwa sikap pimpinannya angkuh dan birokratis

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 13.84 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa pimpinannya kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan di sekitar, 61.54 % responden menyatakan tidak setuju, 20.00 % responden menyatakan cukup setuju, 4.62 % responden menyatakan setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan responden tidak setuju bahwa pimpinannya kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan di sekitar.

- **Kurang Menghargai (X23)**

Indikator ini menjelaskan tentang persepsi karyawan, apakah pimpinan perusahaan di PT. Surya Alam Tunggal kurang menghargai inisiatif perorangan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat. Salah satu contoh budaya yang bermanfaat di PT. Surya Alam Tunggal adalah setiap ada pelanggaran terhadap aturan sanitasi dilaporkan ke Personalia. Personalia akan menindak lanjuti laporan yang ada dan untuk selanjutnya memberikan sanksi lisan, tertulis maupun skorsing.

Tabel 16. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kurang Menghargai (X23).

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pimpinan perusahaan selalu menghargai inisiatif bawahannya untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	10	7.69
	c. Cukup setuju	23	17.69
	d. Setuju	79	60.77
	e. Sangat setuju	18	13.85
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

2	Pimpinan selalu merasa kurang puas terhadap kinerja karyawan		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	3	2.31
	c. Cukup setuju	25	19.23
	d. Tidak setuju	68	52.31
	e. Sangat tidak setuju	34	26.15
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 13.85 % responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinannya selalu menghargai inisiatif bawahan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat, 60.77 % responden menyatakan setuju, 17.69 responden menyatakan cukup setuju, 7.69 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinannya selalu menghargai inisiatif bawahan untuk melakukan perubahan-perubahan budaya yang bermanfaat.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 26.15 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa pimpinannya selalu merasa kurang puas terhadap kinerja karyawan, 52.31 % responden menyatakan tidak setuju, 19.23 % responden menyatakan cukup setuju, dan 2.31 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pimpinannya puas terhadap kinerja karyawan.

- **Kepribadian Kurang (X24)**

Indikator ini menjelaskan tentang persepsi karyawan terhadap anggota organisasi, apakah nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi budaya organisasi kurang dianut, kurang dihayati, dan kurang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi.

Beberapa pelanggaran di PT. Surya Alam Tunggal yang pernah dilakukan oleh beberapa karyawan perusahaan antara lain mandi di area RO, berkelahi antar rekan kerja, makan di area loker, pelanggaran terhadap aturan sanitasi, kencing di area, mencuri, sering tidak masuk tanpa keterangan.

Tabel 17. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kepribadian Kurang (X24).

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Anggota organisasi memiliki kesadaran dalam menganut dan melaksanakan nilai-nilai budaya		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	2	1.54
	c. Cukup setuju	13	10.00
	d. Setuju	77	59.23
	e. Sangat setuju	38	29.23
	Jumlah	130	100
2	Anggota organisasi menerima tradisi-tradisi budaya organisasi di perusahaan.		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	1	0.77
	c. Cukup setuju	14	10.77
	d. Setuju	77	59.23
	e. Sangat setuju	38	29.23
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 29.23 % responden menyatakan sangat setuju bahwa anggota organisasi memiliki kesadaran untuk menganut dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi, 59.23 % responden menyatakan setuju, 10.00 % responden menyatakan cukup setuju, 1.54 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggota organisasi memiliki kesadaran untuk menganut dan melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 29.23 % responden menyatakan sangat setuju bahwa anggota organisasi selalu menerima tradisi-tradisi budaya organisasi di perusahaan, 59.23 % responden menyatakan setuju, 10.77 % responden menyatakan cukup setuju, 0.77 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggota organisasi selalu menerima tradisi-tradisi budaya organisasi di perusahaan.

- **Kurang Inovatif (X25)**

Indikator ini menjelaskan mengenai persepsi karyawan terhadap kesempatannya dalam berinovasi di dalam perusahaan. Apakah para manajer tidak menghargai kepemimpinan dan karyawan di semua tingkat yang bertanggung jawab. Apakah mereka cenderung melumpuhkan inisiatif dan inovasi sentralistis.

Tabel 18. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Kurang Inovatif (X25)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Karyawan diberikan kesempatan dalam berkreasi		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	15	11.54
	c. Cukup setuju	65	50.00
	d. Setuju	42	32.31
	e. Sangat setuju	8	6.15
	Jumlah	130	100
2	Anggota organisasi memiliki rasa tanggung jawab atas resiko dari pengambilan keputusan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	8	6.16
	d. Setuju	72	55.38
	e. Sangat setuju	50	38.46
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

3	Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi sendiri dalam melakukan pekerjaan		
	a. Sangat tidak setuju	45	34.62
	b. Tidak setuju	72	55.38
	c. Cukup setuju	5	3.85
	d. Setuju	8	6.15
	e. Sangat setuju	0	0
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 6.15 % responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk berkreasi oleh organisasi, 32.31 % responden menyatakan setuju, 50.00 % responden menyatakan cukup setuju, 11.54 % responden menyatakan tidak setuju. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan responden cukup setuju bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk berkreasi oleh organisasi atau dapat diartikan kadang-kadang karyawan diberikan kesempatan untuk berkreasi oleh organisasi.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 38.46 % responden menyatakan sangat setuju bahwa anggota organisasi memiliki tanggung jawab atas resiko dari pengambilan keputusan, 55.38 % responden menyatakan setuju, 6.16 % responden menyatakan cukup setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa anggota organisasi memiliki tanggung jawab atas resiko dari pengambilan keputusan yang diambilnya.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 6.15 % responden menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk berinovasi sendiri dalam melakukan pekerjaan, 3.85 % responden menyatakan cukup setuju, 55.38 % responden menyatakan tidak setuju, 34.62 % responden menyatakan sangat tidak setuju.

Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak diberikan kesempatan berinovasi dalam melakukan pekerjaannya.

5.2.3 Kinerja Perusahaan (Y)

- **Inovasi (Y1)**

Penilaian terhadap inovasi dapat dilihat dari beberapa kriteria, yaitu banyaknya produk baru yang dihasilkan, besarnya penjualan, lamanya waktu pengembangan produk. PT. Surya Alam Tunggal mulanya hanya mengolah udang jenis *Black Tiger*. PT. Seiring berkembangnya perusahaan dan kemajuan teknologi yang ada maka PT. Surya Alam Tunggal melakukan peningkatan kapasitas produksi secara bertahap.

Surya Alam Tunggal memperluas jenis produksinya dengan Block Frozen dan Value Added Product seperti : Stretch, Ez Peeled, Cooked dan IQF (*Individual Quick Frozen*). PT. Surya Alam Tunggal menangani pemrosesan semua spesies udang baik tangkapan laut maupun tambak yang ada di Indonesia seperti : Pink (*Metapenaeus Monocerus*), White (*Penaeus Indicus*), Flower (*Penaeus Latisulcatus*), Yellow (*Metapenaeus Brevicornis*), Freshwater (*Macrobrachium Rosenbergi*), Vannamei (*Penaeus Vannamei*) dan Mexican white (*Penaeus Stylirostris*)

Tabel 19. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Inovasi (Y1)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Banyak produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	5	3.85
	d. Setuju	82	63.08
	e. Sangat setuju	43	33.07
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

2	Hasil penjualan produk baru sangat tinggi		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	4	3.08
	d. Setuju	85	65.38
	e. Sangat setuju	41	31.54
	Jumlah	130	100
3	Lama waktu pengembangan produk, diperlukan waktu kurang dari 1 tahun		
	a. Sangat tidak setuju	2	1.54
	b. Tidak setuju	20	15.38
	c. Cukup setuju	76	58.46
	d. Setuju	23	17.69
	e. Sangat setuju	9	6.93
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 33.07 % responden menyatakan sangat setuju bahwa banyak produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan, 63.08 % responden menyatakan setuju, dan 3.85 % responden menyatakan cukup setuju. Dari jawaban responden diatas dapat disimpulkan bahwa banyak produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 31.54 % responden menyatakan sangat setuju bahwa hasil penjualan produk baru sangat tinggi, 65.38 % responden menyatakan setuju, 3.08 % responden menyatakan cukup setuju. Dari jawaban responden diatas dapat disimpulkan bahwa hasil penjualan produk baru sangat tinggi.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 6.93 % responden menyatakan sangat setuju bahwa waktu pengembangan produk, diperlukan waktu kurang dari 1 tahun, 17.69 % responden menyatakan setuju, 58.46 % responden

menyatakan cukup setuju, 15.38 % responden menyatakan tidak setuju, dan 1.54 % responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden diatas dapat disimpulkan bahwa.responden cukup setuju terhadap pengembangan produk yang diperlukan waktu kurang dari 1 tahun, artinya bahwa kadang-kadang waktu pengembangan produk, diperlukan waktu kurang dari 1 tahun.

- **Operasi (Y2)**

Operasi dapat diukur melalui beberapa kriteria antara lain, tingkat kerusakan produk prapenjualan, banyaknya sisa bahan baku, adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan, banyaknya permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi. Tingkat kerusakan produk dapat dipengaruhi oleh teknologi yang digunakan dan tenaga kerja.

Tegnologi yang digunakan pada perusahaan PT. Surya Alam Tunggal sudah mengikuti perkembangan zaman. PT. Surya Alam Tunggal memiliki fasilitas seperti *Reverse Osmosis* untuk *water treatment* dan 3 buah mesin ice flake, disamping itu PT. Surya Alam Tunggal juga memiliki In-House Laboratory dengan peralatan terkini yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian mikrobiologi sesuai standar internasional yang dibutuhkan. PT. Surya Alam Tunggal mempunyai sisa persediaan bahan baku dan bahan jadi jika sewaktu-waktu dibutuhkan atau diminta oleh pasar.

Tabel 20. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Operasi (Y2)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Banyak terjadi kerusakan produk sebelum dijual		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	2	1.54
	c. Cukup setuju	12	9.23
	d. Tidak setuju	63	48.46
	e. Sangat tidak setuju	53	40.77
	Jumlah	130	100
2	Banyak sisa bahan baku dalam proses produksi		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	6	4.62
	c. Cukup setuju	45	34.62
	d. Setuju	62	47.68
	e. Sangat setuju	17	13.08
	Jumlah	130	100
3	Sisa bahan baku bisa dimanfaatkan		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	0	0
	d. Setuju	76	58.46
	e. Sangat setuju	54	41.54
	Jumlah	130	100
4	Proses pengerjaan kembali produk yang rusak sangat cepat		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	10	7.69
	d. Setuju	72	55.38
	e. Sangat setuju	48	36.93
	Jumlah	130	100

Dilanjutkan

Lanjutan

5	Permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi sangat banyak		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	0	0
	c. Cukup setuju	5	3.85
	d. Tidak setuju	78	60
	e. Sangat tidak setuju	47	36.15
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 40.77 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa banyak terjadi kerusakan produk sebelum dijual, 48.46 % responden menyatakan tidak setuju, 9.23 % responden menyatakan cukup setuju, dan 1.54 % responden menyatakan setuju. Dari jawaban responden diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat kerusakan produk sebelum dijual kecil.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 13.08 % responden menyatakan sangat setuju bahwa banyak bahan baku yang tersisa, 47.68 % responden menyatakan setuju, 34.62 % responden menyatakan cukup setuju, 4.62 % responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden diatas dapat disimpulkan bahwa banyak bahan baku yang tersisa.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 41.54 % responden menyatakan sangat setuju bahan baku yang tersisa tersebut masih dapat dimanfaatkan, dan 58.46 % responden menyatakan setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa bahan baku yang tersisa tersebut masih dapat dimanfaatkan

Dari indikator subvariabel 4 dapat diketahui bahwa sebanyak 36.93 % responden menyatakan sangat setuju bahwa pengerjaan kembali produk yang rusak dilakukan dengan cepat oleh karyawan, 55.38 % responden menyatakan setuju, 7.69 % responden

menyatakan cukup setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pengerjaan kembali produk yang rusak dapat dilakukan dengan cepat oleh karyawan.

Dari indikator subvariabel 5 dapat diketahui bahwa sebanyak 36.15 % responden menyatakan sangat tidak setuju terhadap banyaknya permintaan pelanggan yang tidak terpenuhi, 60.00 % responden menyatakan tidak setuju, 3.85 % reponden menyatakan cukup setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa banyaknya permintaan pelanggan telah terpenuhi oleh perusahaan.

- **Layanan Purnajual (Y3)**

Layanan purnajual merupakan layanan transaksi jual beli produk/jasa seperti layanan pemeliharaan produk, penggantian suku cadang, perbaikan kerusakan, dan sebagainya. Layanan purnajual dapat diukur melalui jangka waktu untuk memenuhi permintaan produk, lamanya perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang pelanggan, banyaknya pelanggan yang dilayani, dan kadar limbah yang ditimbulkan oleh perusahaan.

Tabel 21. Distribusi Frekuensi dari subvariabel Layanan Purnajual (Y3)

NO	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Waktu pemenuhan permintaan produk sangat lama		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	25	19.23
	c. Cukup setuju	45	34.62
	d. Tidak setuju	52	40
	e. Sangat tidak setuju	8	6.15
	Jumlah	130	100

Dianjutkan

Lanjutan

2	Waktu perbaikan kerusakan produk sangat lama		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	28	21.54
	c. Cukup setuju	32	24.62
	d. Tidak setuju	62	47.69
	e. Sangat tidak setuju	8	6.15
	Jumlah	130	100
3	Jumlah pelanggan sangat banyak		
	a. Sangat tidak setuju	0	0
	b. Tidak setuju	0	0
	c. Cukup setuju	0	0
	d. Setuju	76	58.46
	e. Sangat setuju	54	41.54
	Jumlah	130	100
4	Tingkat kadar limbah/beracun sangat tinggi		
	a. Sangat setuju	0	0
	b. Setuju	5	3.85
	c. Cukup setuju	32	24.62
	d. Tidak setuju	50	38.46
	e. Sangat tidak setuju	43	33.07
	Jumlah	130	100

Sumber : Hasil Kuesioner dalam Penelitian 2007

Dari indikator subvariabel 1 dapat diketahui bahwa sebanyak 6.15 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa dalam memenuhi permintaan produk, diperlukan waktu yang lama, 40.00 % responden menyatakan tidak setuju, 34.62 % responden menyatakan cukup setuju, 19.23 % responden menyatakan setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam memenuhi permintaan produk, perusahaan tidak memerlukan waktu yang begitu lama.

Dari indikator subvariabel 2 dapat diketahui bahwa sebanyak 6.15 % responden menyatakan sangat tidak setuju bahwa perbaikan kerusakan produk yang sudah dijual atau penggantian suku cadang pelanggan diperlukan waktu yang lama, 47.69 % responden menyatakan tidak setuju, 24.62 % responden menyatakan cukup setuju, 21.54

% responden menyatakan setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa perbaikan kerusakan produk yang sudah dijual atau penggantian suku cadang pelanggan tidak diperlukan waktu yang lama.

Dari indikator subvariabel 3 dapat diketahui bahwa sebanyak 41.54 % responden menyatakan sangat setuju bahwa pelanggan yang dilayani cukup banyak, 58.46 % responden menyatakan setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pelanggan yang dilayani oleh perusahaan cukup banyak.

Dari indikator subvariabel 4 dapat diketahui bahwa sebanyak 33.07 % responden menyatakan sangat tidak setuju terhadap kadar limbah / beracun dari aktivitas perusahaan sangat tinggi, 38.46 % responden menyatakan tidak setuju, 24.62 % responden menyatakan cukup setuju, dan 3.85 % responden menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kadar limbah / beracun dari aktivitas perusahaan rendah.

5.3 Pembahasan

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan structural (*Structural Equation Modeling*) dimana proses analisis menggunakan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 5,0. Model persamaan structural terdiri dari model pengukuran dan model structural. Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang digunakan dalam membentuk suatu factor. Dalam persamaan structural dimensi-dimensi disebut sebagai variable observasi (*observed variable*), sedangkan faktor disebut sebagai variable latent (*unobserved variable*) atau konstruk.

Dalam melakukan pengujian terhadap model structural yang dikembangkan dalam penelitian, terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi-asumsi tersebut harus diuji terlebih dahulu yaitu : ukuran sample, validitas, reliabilitas, normalitas dan outlier.

5.3.1 Ukuran Sampel

Menurut Ferdinand (2005; 75) ukuran sample memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Pedoman ukuran sample yang ditemukan Hair dkk, bahwa ukuran sample yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sample menjadi semakin besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Untuk sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 orang responden.

5.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah data terkumpul dan dilakukan tabulasi data, maka pertama-tama dilakukan uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menentukan variable observasi yang dapat membentuk variable latent melalui teknik Confirmatory Factor Analysis. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai loading factor signifikan pada $\alpha = 5\%$. Instrumen penelitian disebut *valid unidimensional*, jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0.9 . Dari hasil analisis, semua nilai GFI untuk masing – masing variabel adalah lebih besar dari 0.9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut adalah *valid unidimensional*.

Seperti disampaikan oleh Ferdinand (2005) bahwa evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model atau dimensi, indicator-indikator yang

digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran (*measurement model*) adalah menilai besaran *composite reliability* dari masing-masing konstruk.

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk / faktor latent yang umum. Menurut Ferdinand (2005: 284) bahwa nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau faktor loading lebih rendah dari 0,40 dipandang variable itu tidak berdimensi sama dengan variable lainnya untuk menjelaskan sebuah variable latent. Dengan demikian variable observasi yang nilai lamdanya lebih kecil dari 0,40 harus dikeluarkan dari model. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut.

- a) Variabel latent Budaya Organisasi Kuat (X1). Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa variable latent ini dibentuk oleh 6 (enam) variable observasi yaitu Loyal (X11), Kejelasan (X12), Konsistensi (X13), Penghargaan (X14), Ritual (X15), Sharing / Berbagi (X16). Nilai lamda untuk keenam variable observasi yang menjelaskan variable latent Budaya Organisasi Kuat (X1) adalah masing-masing sebesar 0.699; 0.915; 0.916; 0.718; 0.609; dan 0.655. Maka dapat disimpulkan bahwa keenam variable ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variable latent budaya organisasi kuat (X1).
- b) Variabel latent Budaya Organisasi Lemah (X2). Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa variable latent ini dibentuk oleh 5 (lima) variable observasi yaitu Individualis (X21), Angkuh dan birokratis (X22), Kurang menghargai (X23), Kepribadian kurang (X24), dan Kurang inovatif (X25). Nilai lamda untuk kelima variable observasi yang menjelaskan variable latent Budaya

Organisasi Lemah (X2) adalah masing-masing sebesar 0.937; 0.874; 0.850; 0.669; 0.602. Maka dapat disimpulkan bahwa kelima variable ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variable latent budaya organisasi lemah (X2).

- c) Variabel latent Kinerja Perusahaan (Y). Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan bahwa variable latent ini dibentuk oleh 3 (tiga) variable observasi yaitu Inovasi (Y1), Operasi (Y2), Purnajual (Y3). Nilai lamda untuk ketiga variable observasi yang menjelaskan variable latent kinerja perusahaan (Y) adalah masing-masing sebesar 0.596; 0.507; 0.568. Maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variable ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variable latent kinerja perusahaan (Y).

Setelah diperoleh unidimensionalitas, penilaian terhadap reliabilitas statistical diperlukan sebelum analisis lebih lanjut dilakukan. Reliabilitas menunjukkan derajat ketergantungan, konsistensi dan stabilitas dari sebuah alat ukur (Gatewood & Field, 1990). Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati”. Artinya, bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empiric yang terlihat dalam proses eksplorasi.

Nunally dan Bernstein (1994) memberikan pedoman yang baik untuk menginterpretasikan indeks reliabilitas. Mereka menyatakan bahwa dalam penelitian eksploratori, reliabilitas yang sedang antara 0.5-0.6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian. Hasil analisis dari perhitungan *construct reliability* adalah: variabel latent Budaya Organisasi Kuat (X1) sebesar 0.873, variabel latent Budaya Organisasi Lemah (X2) sebesar 0.895, dan variabel latent Kinerja Perusahaan (Y)

sebesar 0.687. Dengan demikian analisis atas data yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan adalah cukup reliable, karena nilai *construct reliability* hampir mendekati nilai 0.070.

5.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas data dilakukan dengan melihat nilai koefisien Kurtosis Multivariate atau criteria *Critical Ratio* (c.r). Ferdinand (2005: 290) mengatakan bahwa dengan menggunakan criteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal. Arbucle (dalam Sudirman, 2004) mengatakan bahwa jika nilai koefisien Kurtosis Multivariate lebih kecil atau sama dengan 2.58 maka data dapat dikatakan memiliki distribusi normal, demikian pula sebaliknya.

Hasil perhitungan semua nilai koefisien kurtosis atau criteria *Critical Ratio* dari penelitian ini disajikan dalam table *Assessment of normalit*. Hasil perhitungan dari penelitian ini menunjukkan nilai diantara ± 2.58 , dimana nilai tersebut lebih kecil dari nilai standart (c.r < 2.58) sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal (Lihat Lampiran 3, 4 dan 5)

5.3.4 Uji Outlier

Outlier merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara multivariate maupun univariate, yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya. Evaluasi outlier secara multivariate dapat dilakukan dengan menggunakan criteria jarak Mahalanobis. Jika Mahalanobis > X^2 maka terdapat outlier, demikian juga sebaliknya.

Hasil perhitungan Mahalanobis dalam penelitian ini menunjukkan tidak terdapat *multivariate outlier* karena Mahalanobis dari hampir semua data lebih kecil dari X^2 .

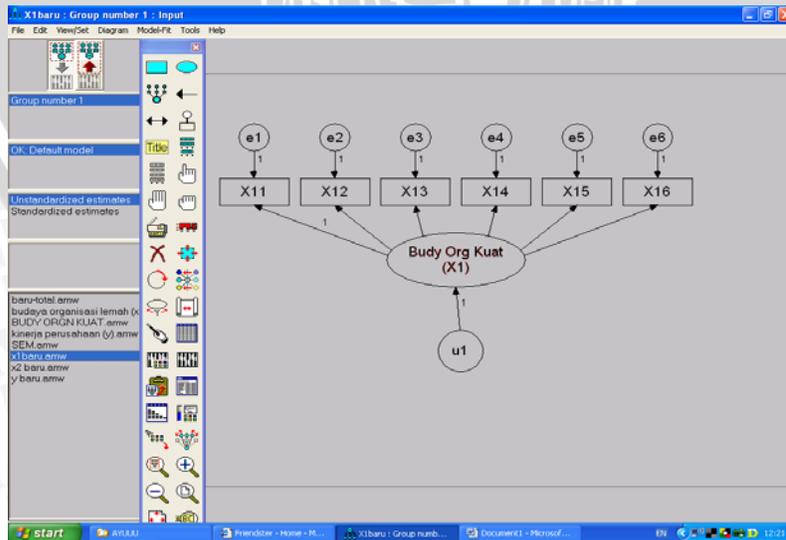
5.4 Hasil Pengukuran

Pengukuran variable observasi yang dapat membentuk variable latent kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*. Hasil pengukuran tersebut adalah sebagai berikut :

5.4.1 Budaya Organisasi Kuat (X1)

Hasil pengukuran dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk variable Budaya Organisasi Kuat (X1) dapat dilihat pada gambar 1. Dari gambar CFA dapat dilihat bahwa budaya organisasi kuat pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal dapat diukur atau dibentuk oleh 6 (enam) variable observasi yaitu Loyal (X11), Kejelasan (X12), Konsistensi (X13), Penghargaan (X14), Ritual (X15), Sharing / Berbagi (X16).

Gambar 3. *Confirmatory Factor Analysis* Budaya Organisasi Kuat (X1)



Keterangan :

S : Signifikan (<0.05)

TS : Tidak Signifikan (>0.05)

Selanjutnya untuk mengetahui apakah model pengukuran budaya organisasi kuat memiliki kesesuaian dengan data, maka akan dilakukan evaluasi *Goodness of Fit Indices*. Evaluasi *Goodness of Fit Indices* untuk faktor budaya organisasi kuat pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal, dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 22. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Budaya Organisasi Kuat (X1)

Criteria	Cut of Value	Hasil Mode	Evaluasi Model
Chi-Squared	Diharapkan kecil	17.847	Relatif kecil
Probabilitas	≥ 0.05	0.037	Kurang baik
GFI	≥ 0.90	0.961	Baik
AGFI	≥ 0.80	0.909	Baik
CMIN / DF	≤ 2	1.983	Baik
TLI	≥ 0.95	0.966	Baik
CFI	≥ 0.95	0.980	Baik
RMSE	≤ 0.08	0.087	Kurang baik

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata model pengukuran budaya organisasi kuat yang digunakan dalam penelitian ini sudah relative baik, walaupun dengan beberapa keterbatasan karena hal-hal berikut ini :

1. Probabilitas menunjukkan nilai yang relative kecil. Model yang diuji akan dipandang baik jika tingkat signifikansi model adalah lebih besar dari 0.05 yang akan mengindikasikan tak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi.
2. RMSEA menunjukkan nilai sebesar 0.087. Nilai RMSE yang diharapkan adalah lebih kecil atau sama dengan 0.08. Sehingga model tersebut dapat disimpulkan bahwa model kurang menunjukkan sebuah close fit berdasarkan *degrees of freedom*.

Selanjutnya untuk mengetahui variable observasi yang dapat digunakan sebagai pengukur variable latent budaya organisasi kuat pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal , dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau koefisien lamda. Nilai *loading factor* budaya organisasi kuat dapat dilihat pada table output Regression Weight pada lampiran 3.

Ada dua macam pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Nilai lamda memiliki nilai >0.4 : Bila criteria ini tidak dipenuhi maka dapat disimpulkan bahwa variable indicator ini tidaklah merupakan anggota yang dapat menjelaskan variable laten yang dibentuk. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai lamda atau *faktor loading* untuk keenam variable observasi adalah lebih dari 0,40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keenam variable ini merupakan anggota yang dapat menjelaskan variable laten budaya organisasi kuat.
2. Nilai Critical Ratio dari Estimate lebih besar atau sama dengan 2 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan adalah signifikan. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR untuk masing-masing variable indicator adalah lebih dari 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading*

masing-masing variable indicator dari variable laten budaya organisasi kuat adalah signifikan.

Dari hasil analisis penelitian yang dilakukan di PT. Surya Alam Tunggal, dapat disimpulkan bahwa indikator yang dapat membentuk variable laten budaya organisasi kuat adalah loyal, kejelasan, konsisten, penghargaan, ritual, sharing/berbagi. Analisis ini diperkuat oleh hasil kuesioner terhadap karyawan PT. Surya Alam Tunggal.

Dari kuesioner tersebut, sebagian besar karyawan PT. SAT memberikan respon yang positif terhadap masing-masing pertanyaan dari variable indicator loyal, konsisten, penghargaan, ritual, sharing/berbagi. Namun dari keenam variabel tersebut berdasarkan respon dari karyawan, masih ada salah satu variabel indicator yang dapat memperlemah budaya organisasi kuat yaitu variabel indicator penghargaan. Sebagian besar karyawan memberikan respon negative terhadap pertanyaan yang diajukan dalam variabel indicator penghargaan, dimana perusahaan kurang memberikan penghargaan terhadap pahlawan perusahaan. Maka strategi PT. SAT kedepan adalah perusahaan memberikan penilaian dan penghargaan secara berkala kepada anggota-anggota organisasi..

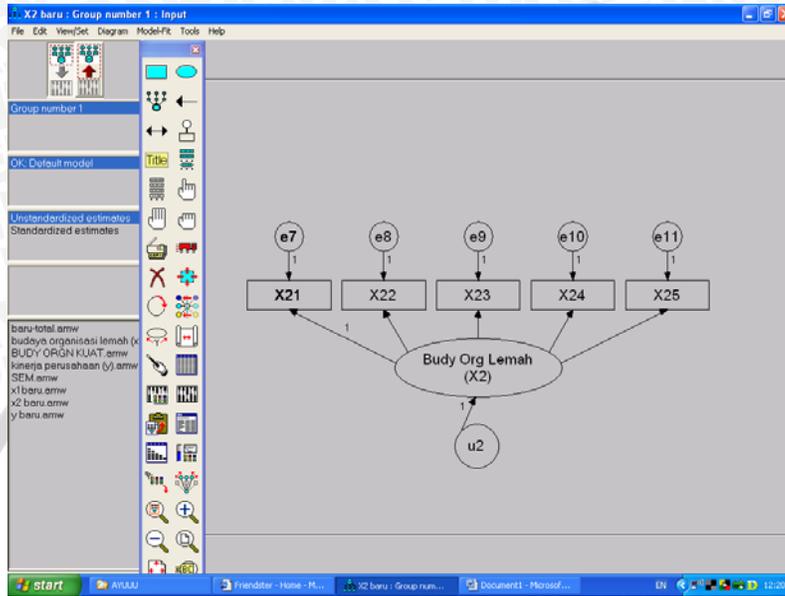
Pemberian penghargaan seperti kenaikan pangkat, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah sangat membantu dalam memperkuat budaya organisasi serta merangsang pegawai untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh pimpinan organisasi.

5.4.2 Budaya Organisasi Lemah (X2)

Hasil pengukuran dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk variable Budaya Organisasi Lemah (X2) dapat dilihat pada gambar 2. Dari gambar CFA dapat dilihat bahwa budaya organisasi lemah pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal dapat diukur atau dibentuk oleh 5 (lima) variable

observasi yaitu individualis (X21), angkuh dan birokratis (X22), kurang menghargai (X23), kepribadian kurang (X24), dan kurang inovatif (X25).

Gambar 4. *Confirmatory Factor Analysis* Budaya Organisasi Lemah (X2)



Keterangan :

S : Signifikan (<0.05)

TS : Tidak Signifikan (>0.05)

Selanjutnya untuk mengetahui apakah model pengukuran budaya organisasi lemah memiliki kesesuaian dengan data, maka akan dilakukan evaluasi *Goodness of Fit Indices*. Evaluasi *Goodness of Fit Indices* untuk faktor budaya organisasi lemah pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal, dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 23. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Budaya Organisasi Lemah (X2)

Criteria	Cut of Value	Hasil Mode	Evaluasi Model
Chi-Squared	Diharapkan kecil	3.981	Relatif kecil
Probabilitas	≥ 0.05	0.552	Baik
GFI	≥ 0.90	0.988	Baik
AGFI	≥ 0.80	0.964	Baik
CMIN / DF	≤ 2	0.796	Baik
TLI	≥ 0.95	1.005	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSE	≤ 0.08	0.000	Baik

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata model pengukuran budaya organisasi kuat yang digunakan dalam penelitian ini adalah sangat baik. Dari 8 indeks kelayakan model yaitu chi-squared, probabilitas, GFI, AGFI, CMIN / DF, TLI, CFI, RMSE memenuhi nilai standart yang disyaratkan. Berarti dapat disimpulkan bahwa model budaya organisasi lemah yang digunakan relative sudah baik.

Selanjutnya untuk mengetahui variable observasi yang dapat digunakan sebagai pengukur variable latent budaya organisasi lemah pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal , dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau koefisien lamda. Nilai *loading factor* budaya organisasi lemah dapat dilihat pada table output Regression Weight pada lampiran 4.

Ada dua macam pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Nilai lamda memiliki nilai >0.4 : Bila criteria ini tidak dipenuhi maka dapat disimpulkan bahwa variable indicator ini tidaklah merupakan anggota yang dapat menjelaskan variable laten yang dibentuk. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai lamda atau *factor loading* untuk kelima variable observasi adalah lebih dari 0,40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keenam variable ini merupakan anggota yang dapat menjelaskan variable laten budaya organisasi lemah.
2. Nilai Critical Ratio dari Estimate lebih besar atau sama dengan 2 maka dapat disimpulkan bahwa keofisien *factor loading* yang dihasilkan adalah signifikan. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR untuk masing-masing variable indicator adalah lebih dari 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* masing-masing variable indicator dari variable laten budaya organisasi lemah adalah signifikan.

Dari hasil analisis penelitian yang dilakukan di PT. Surya Alam Tunggal, dapat disimpulkan bahwa indikator yang dapat membentuk variable laten budaya organisasi lemah adalah individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, kurang inovatif. Analisis ini diperkuat oleh hasil kuesioner terhadap karyawan PT. Surya Alam Tunggal.

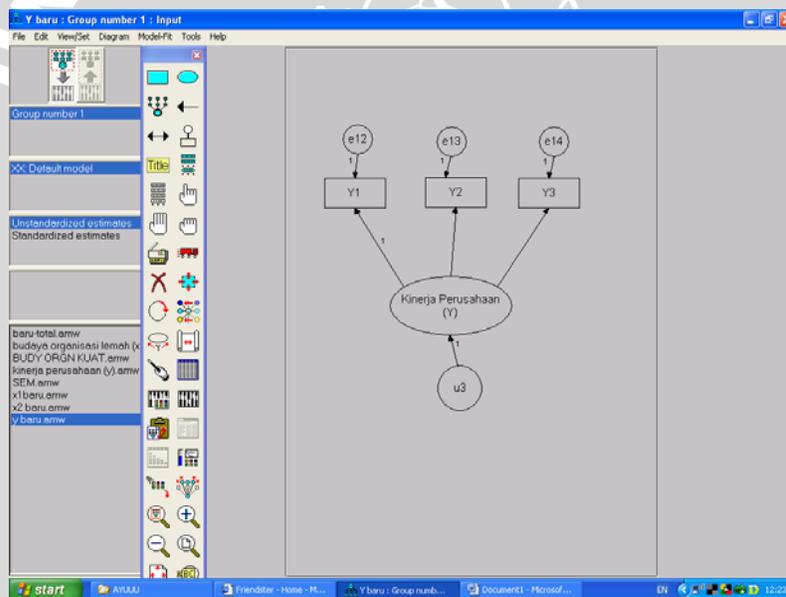
Dari kuesioner tersebut, sebagian besar karyawan PT. SAT memberikan respon yang negatif terhadap masing-masing pertanyaan dari variable indicator individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, kurang inovatif. Dari indicator-indikator pertanyaan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak setuju mengatakan bahwa PT. SAT menganut paham budaya organisasi lemah dimana

pimpinan mereka individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, dan kurang inovatif.

5.4.3 Kinerja Perusahaan (Y)

Hasil pengukuran dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk variable Kinerja Perusahaan (Y) dapat dilihat pada gambar 2. Dari gambar CFA dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal dapat diukur atau dibentuk oleh 3 (tiga) variable observasi yaitu Inovasi (Y1), Operasi (Y2), Purnajual (Y3).

Gambar 5. *Confirmatory Factor Analysis* Kinerja Perusahaan (Y)



Keterangan :

S : Signifikan (<0.05)

TS : Tidak Signifikan (>0.05)

Selanjutnya untuk mengetahui apakah model pengukuran kinerja perusahaan memiliki kesesuaian dengan data, maka akan dilakukan evaluasi *Goodness of Fit Indices*. Evaluasi *Goodness of Fit Indices* untuk faktor kinerja perusahaan pada

perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal, dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel 24. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Kinerja Perusahaan (Y)

Criteria	Cut of Value	Hasil Mode	Evaluasi Model
Chi-Squared	Diharapkan kecil	0.000	Relatif kecil
Probabilitas	≥ 0.05	0.000	Kurang baik
GFI	≥ 0.90	1.000	Baik
AGFI	≥ 0.80	0.678	Kurang baik
CMIN / DF	≤ 2	0.000	Baik
TLI	≥ 0.95	1.000	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
RMSE	≤ 0.08	0.281	Kurang baik

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil evaluasi, ternyata model pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah relative baik, walaupun dengan beberapa keterbatasan karena hal-hal berikut ini :

1. Probabilitas menunjukkan nilai yang relative kecil. Model yang diuji akan dipandang baik jika tingkat signifikansi model adalah lebih besar dari 0.05 yang akan mengindikasikan tak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi.
2. AGFI merupakan criteria yang mempertimbangkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sample. Nilai AGFI diatas menunjukkan evaluasi

model yang kurang baik. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.80.

3. RMSEA menunjukkan nilai sebesar 0.281. Nilai RMSE yang diharapkan adalah lebih kecil atau sama dengan 0.08. Sehingga model tersebut dapat disimpulkan bahwa model kurang menunjukkan sebuah close fit berdasarkan *degrees of freedom*

Selanjutnya untuk mengetahui variable observasi yang dapat digunakan sebagai pengukur variable latent kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan utang di PT. Surya Alam Tunggal, dapat diamati melalui nilai *loading factor* atau koefisien lamda. Nilai *loading factor* budaya organisasi kuat dapat dilihat pada table output Regression Weight pada lampiran 5.

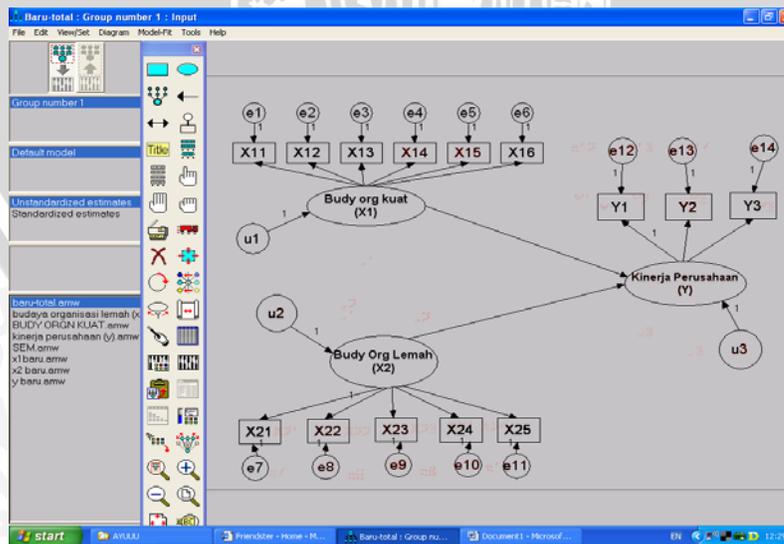
Ada dua macam pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Nilai lamda memiliki nilai >0.4 : Bila criteria ini tidak dipenuhi maka dapat disimpulkan bahwa variable indicator ini tidaklah merupakan anggota yang dapat menjelaskan variable laten yang dibentuk. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai lamda atau *faktor loading* untuk ketiga variable observasi adalah lebih dari 0,40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variable ini merupakan anggota yang dapat menjelaskan variable laten kinerja perusahaan.
2. Nilai Critical Ratio dari Estimate lebih besar atau sama dengan 2 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* yang dihasilkan adalah signifikan. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai CR untuk masing-masing variable indicator adalah lebih dari 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien *factor loading* masing-masing variable indicator dari variable kinerja perusahaan adalah signifikan.

5.5 Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Budaya Organisasi Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan

Setelah dilakukan pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), untuk mengetahui variable-variabel observasi yang dapat membentuk masing-masing variable latent budaya organisasi kuat, budaya organisasi lemah dan kinerja perusahaan, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian lengkap yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal yang akan diuji menggunakan model persamaan terstruktur (*Structural Equation Modeling* / SEM) dimana kerangka pengujian ini telah dijelaskan pada kerangka konseptual pada bab III. Semua variable observasi dari model pengukuran masing-masing variable latent baik dari budaya organisasi kuat, budaya organisasi lemah dan kinerja perusahaan tidak dikeluarkan dari model pengukuran. Maka gambar pengujian lengkap yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini

Gambar 6. *Confirmatory Factor Analysis* Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan (Y)



Seperti halnya dengan *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *Structural Equation Modeling* juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

- **Uji Kesesuaian Model atau Goodness of Fit Test**

Indeks-indeks kesesuaian model, *Goodness of Fit* yang digunakan adalah sama seperti yang dilakukan pada model *confirmatory factor analysis*. Pengujian SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis nol : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hipotesis alternative : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan sampl kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan data menunjukkan tingkat signifikansi uji hipotesis perbedaan diatas adalah $\lambda^2 = 37.072$ dengan probabilitas sebesar 0.059. Tingkat signifikansi sebesar 0.059 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Sedangkan indeks kesesuaian model structural yang lain atau hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan paket program AMOS 4.0 dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 25. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan

Criteria	Cut of Value	Hasil Mode	Evaluasi Model
Chi-Squared	Diharapkan kecil	37.072	Relatif kecil
Probabilitas	≥ 0.05	0.059	Baik
GFI	≥ 0.90	0.944	Baik
AGFI	≥ 0.80	0.842	Baik
CMIN / DF	≤ 2	0.494	Baik
TLI	≥ 0.95	0.699	Kurang baik
CFI	≥ 0.95	0.752	Kurang baik
RMSE	≤ 0.08	0.075	Baik

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil evaluasi model structural pengaruh budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan pada table diatas, menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini sudah relative baik, walaupun dengan beberapa keterbatasan karena hal-hal berikut ini :

1. TLI menunjukkan nilai yang relative kecil. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 , dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*. TLI merupakan sebuah alternative *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model.

2. CFI masih belum memenuhi nilai standart yang baik, karena nilainya masih dibawah 0.95. Besaran GFI adalah pada rentang 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi (*a very good fit*). CFI merupakan salah satu indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model.

Dari hasil analisis penelitian yang dilakukan di PT. Surya Alam Tunggal, dapat disimpulkan bahwa indikator yang dapat membentuk variable laten kinerja perusahaan adalah inovasi, operasi, dan layanan purnajual. Analisis ini diperkuat oleh hasil kuesioner terhadap karyawan PT. Surya Alam Tunggal. Dari kuesioner tersebut, sebagian besar karyawan PT. SAT memberikan respon yang positif terhadap masing-masing pertanyaan dari ketiga variable indicator tersebut

- **Uji Kausalitas : Regression Test**

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi.

Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya yang terlihat dalam *Critical Ratio (CR)* tampak pada table berikut :

Tabel 26. Estimasi Parameter Regresi

	Estimate	Standardized Estimate	S.E	CR
$Y \leftarrow X_1$	1.245	1.425	0.135	3.820
$Y \leftarrow X_2$	0.638	0.796	0.046	2.823
$X_{11} \leftarrow X_1$	1.000	0.699	****	****
$X_{12} \leftarrow X_1$	2.006	0.913	0.208	9.628
$X_{13} \leftarrow X_1$	2.183	0.913	0.226	9.647
$X_{14} \leftarrow X_1$	2.931	0.723	0.380	7.719
$X_{15} \leftarrow X_1$	1.643	0.611	0.248	6.632
$X_{16} \leftarrow X_1$	1.611	0.660	0.224	7.192
$X_{21} \leftarrow X_2$	0.725	0.940	0.048	15.222
$X_{22} \leftarrow X_2$	1.000	0.868	****	****
$X_{23} \leftarrow X_2$	0.944	0.849	0.074	12.740
$X_{24} \leftarrow X_2$	0.685	0.674	0.078	8.775
$X_{25} \leftarrow X_2$	0.513	0.606	0.068	7.563
$Y_1 \leftarrow Y$	1.000	0.261	****	****
$Y_2 \leftarrow Y$	3.465	1.094	2.313	2.498
$Y_3 \leftarrow Y$	1.045	0.251	0.445	3.351

Sumber : Lampiran

Pada table 27 diatas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi lebih dari 2. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua koefisien regresi secara significant adalah sama dengan nol,

karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan.

Hasil analisis regresi diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi yang menunjukkan pengaruh X1 terhadap Y dan X2 terhadap Y pada table diatas adalah sebesar 1.245 dan 0.638 dengan tingkat signifikasi yang baik ($\rho = 0\%$) atau dengan menggunakan regresi terstandarisir (*standardized regression*) adalah sebesar 1.425 dan 0.796. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh X1 adalah dua kali lebih besar dari pengaruh X2 terhadap Y.

Dari hasil interpretasi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausalitas antara budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan, bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sedangkan budaya organisasi lemah akan berpengaruh negative terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, baik didalam teori maupun dalam kenyataan budaya organisai kuat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sedangkan budaya lemah berpengaruh negative terhadap kinerja perusahaan.

5.6 Strategi Pengembangan PT. Surya Alam Tunggal

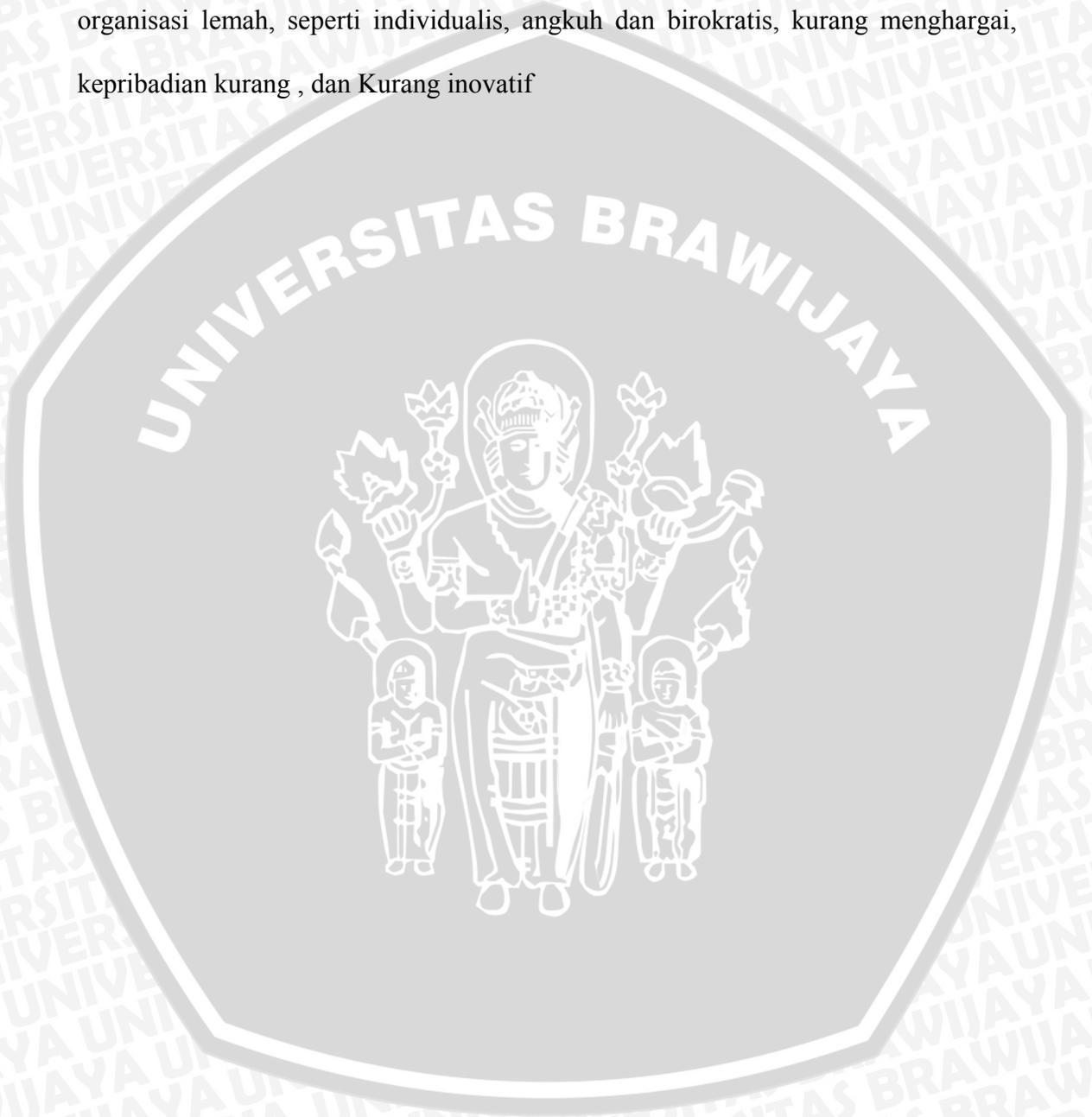
Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi kuat dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja perusahaan jangka panjang. Budaya organisasi perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Surya Alam Tunggal, dapat disimpulkan bahwa PT. Surya Alam Tunggal telah berhasil menerapkan budaya organisasi kuat, namun masih ada sedikit kelemahan yang harus lebih dikoreksi oleh perusahaan PT. SAT.

Dari keenam variable latent budaya organisasi kuat, masih ada 2 faktor yang harus lebih diperhatikan yaitu kejelasan dan penghargaan.. Dari faktor kejelasan, masih ada karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran sekitar 3-5%. Dari faktor penghargaan, perusahaan kurang memberikan penghargaan kepada karyawan. Langkah-langkah kegiatan strategis untuk memperkuat budaya organisasi guna meningkatkan kinerja perusahaan di PT. Surya Alam Tunggal adalah sebagai berikut :

1. PT. Surya Alam Tunggal lebih memantapkan kembali budaya organisasi kuat dari segi kejelasan agar tidak ada lagi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa karyawan. Sehingga pimpinan perusahaan harus lebih meningkatkan koordinasi, pengontrolan dan pengawasan secara berkala, serta memberikan peraturan tertulis yang secara tegas dan konsisten tentang hukuman bagi para pelanggar.
2. PT. Surya Alam Tunggal juga harus lebih memantapkan kembali budaya organisasi kuat dari segi penghargaan. Bagi anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam penanaman nilai-nilai budaya organisasi perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah. Pemberian penghargaan dapat merangsang pegawai untuk dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh pimpinan organisasi.

3. PT. Surya Alam Tunggal tetap mempertahankan dan lebih memantapkan aspek-aspek lain yang ada didalam budaya organisasi kuat seperti loyal , konsistensi, ritual, Sharing / Berbagi, dan menghapus semua faktor-faktor yang ada dalam budaya organisasi lemah, seperti individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang , dan Kurang inovatif



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi kuat dan lemah terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal di Sidoarjo, yang dianalisis menggunakan program aplikasi Amos (*Analysis Of Moment Structure*) versi 4.0 menunjukkan bahwa :

1. Budaya organisasi kuat yang diterapkan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal Sidoarjo dibentuk atau diukur oleh loyalitas, kejelasan, konsistensi, penghargaan, ritual, dan sharing / berbagi.
2. Budaya organisasi lemah pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal dibentuk atau diukur oleh individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, kurang inovatif / kreatif.
3. Kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal dibentuk atau diukur oleh inovasi, operasi, dan layanan purnajual.
4. Penerapan budaya organisasi kuat pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal akan mempengaruhi kinerja perusahaan, bahwa semakin kuat budaya organisasi kuat yang diterapkan di PT. Surya Alam Tunggal maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat

5. Penerapan budaya organisasi lemah pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal akan berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, bahwa semakin kuat budaya organisasi lemah yang diterapkan di PT. Surya Alam Tunggal maka akan menurunkan kinerja perusahaan.

6.2 Saran

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada perusahaan pembekuan udang di PT. Surya Alam Tunggal Sidoarjo, diharapkan perusahaan lebih meningkatkan penerapan budaya organisasi kuat yang memperhatikan aspek kejelasan dan penghargaan, serta tetap mempertahankan dan memperhatikan aspek loyalitas, konsistensi, ritual, dan sharing / berbagi. Selain itu mengurangi budaya organisasi lemah seperti individualis, angkuh dan birokratis, kurang menghargai, kepribadian kurang, dan kurang inovatif / kreative.
2. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui variable-variable lain yang dapat membentuk budaya organisasi kuat, lemah yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Rucky. 2004. **Sistem Manajemen Kinerja**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Deal T.E and Kennedy A. 1982. *Corporate Culture*. Addison Wesley Publishing Company. London.
- Edgar H Schein. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. Oxford Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.
- Ghozali, I dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- James, A. dan Dean. 2001. **Metode dan Masalah Penelitian Sosial**. Rafika Aditama. Bandung.
- Kaplan R.S. and Northon D.P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Terjemahan Penerbit Eirlangga. Jakarta.
- Kotter J.P. 1990. *A Force For Change How Leadership Differs From Management*. The Free Press. New York.
- Luthans, Fred. 1989. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill Book. New York
- Prabundu, T. 2006. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Setyawan, J dan Mulyadi. 2001. **Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan**. Salemba Empat. Jakarta.
- Singarimbun, M. 1995. **Metode Penelitian Survey**. LP3ES. Jakarta.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling Lisrel dan Amos*. Universitas Brawijaya. Malang
- Susanto, T. 1998. **Pengantar Metodologi Penelitian Ilmu Eksakta**. PT Bina Ilmu. Surabaya.
- Taliziduhu. N. 1997. **Budaya Organisasi**. Institut Ilmu Pemerintahan. Jakarta.
- William, F dan Carl, G. 2001. **Mutu dan Produktivitas Berkelas Dunia dan Lima Belas Strategi untuk Memperbaiki Kinerja**. PT Prenhallindo. Jakarta.

Winardi J. Prof. 2003. **Teori Organisasi dan Pengorganisasian**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Yanki, H. 2001. Tesis : **Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan**. Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI. Jakarta.



LEMBAR REVISI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Arifiani Ayu Kurnia Dewi

NIM : 0310840008

Program Studi : Sosial Ekonomi Perikanan

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Kuat dan Lemah Terhadap Kinerja Perusahaan di PT.
Surya Alam Tunggal Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo.

Telah melakukan ujian Skripsi pada tanggal 8 Agustus 2007, dengan revisi sebagai berikut :

Hal	Bagian	Sebelum revisi	Sesudah revisi	Keterangan
i	Ringkasan	Spasi 2 Bahasa terlalu statistikal Menghapus.....	Spasi 1 Bahasa statistikal berkurang Mengurangi	
4	Pendahuluan	Gambar 1. Kerangka berfikir (Empiris dan kenyataan nama penemu)	Kerangka berfikir sudah lengkap	Gambar 1. Kerangka Berfikir
30	Tinjauan Pustaka	Tidak ada penjelasan gambar kerangka berfikir. Singkatan Gb.	Sudah ada Gambar	Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian
34	Metode Penelitian	Sumber tabel tidak jelas Penulisan ada yang salah	Sudah jelas Sudah benar	Tabel 1
50	Keadaan Umum Perusahaan	Mrngembangkan..... Sumber tabel tidak jelas	Mengembangkan Sudah jelas	Tabel 3
66	Hasil dan Pembahasan	Sumber tabel tidak jelas	Sudah jelas	Tabel 4-21
71		Pernyataan distribusi frekuensi dari tiap-tiap subvariabel salah	Sudah benar	Tabel 9-21
74		Singkatan RO.....	Ruang Operasi	
120		Strategi PT. SAT	Strategi Pengembangan PT. SAT	
124	Kesimpulan dan Saran	Menghapus.....	Mengurangi	

125	Daftar Pustaka	Spasi 2 Nama laten cetak tebal	Spasi 1 Cetak miring
127	Lampiran 1	Kuesioner Jawaban tidak sesuai dengan pertanyaan yang diajukan	Pertanyaan sudah diganti tanpa mengubah jawaban
154	Lampiran 8	Belum ada peta Kabupaten Sidoarjo	Sudah ada

Malang, 14 Agustus 2007

Yang mengajukan,

Arifiani Ayu K.D

Mengetahui,

Dosen Pembimbing I

Dr. Ir. Harsuko Riniwati, MP

Dosen Pembimbing II

Ir. Pudji Purwanti, MP



Dosen Penguji I

Ir. Ismadi, MS

Dosen Penguji II

Ir. Nuddin Harahap, MP

