

FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI PADA PT MILLENNIUM PENATA FUTURES PONTIANAK

Hendra Sandri

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

Abstrak

Faktor-faktor tersebut antara lain: kebijakan manajemen, motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis, teknis dan berperilaku serta lingkungan perusahaan. Semua faktor tersebut terangkum dalam budaya organisasi yang diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan perusahaan, tanggapan responden dan faktor apa yang paling penting bagi perbaikan prestasi kerja karyawan terkait faktor-faktor budaya organisasi pada PT Millennium Penata Futures Pontianak. Metode penelitian yang digunakan ini adalah metode penelitian deskriptif dengan menggambarkan objek penelitian yaitu karyawan pada PT Millennium Penata Futures Pontianak. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner, dan studi dokumenter. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan Skala Likert dan Diagram Kartesius.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dilihat dari tingkat kesesuaian antara kepentingan karyawan dan kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dinilai sudah sesuai dengan kepentingannya karyawan terkait faktor-faktor budaya organisasi, tetapi ada beberapa variabel yang dinilai penting namun kinerja perusahaan masih rendah. Saran yang dapat penulis berikan adalah sebaiknya perusahaan memperbaiki pengelolaan faktor-faktor yang penting bagi perbaikan prestasi kerja karyawan dan hendaknya perusahaan mengurangi kinerja terhadap faktor-faktor yang kurang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Kata Kunci: Faktor-Faktor Budaya Organisasi

A. Pendahuluan

Ada banyak faktor prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak, tergantung pada kebijakan manajemen, motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis, teknis dan berperilaku serta lingkungan perusahaan.

Semua faktor tersebut di atas akan berpengaruh besar terhadap prestasi kerja karyawan apabila dalam perusahaan tersebut diterapkan budaya organisasi yang kuat. Karena budaya organisasi ini, pelaksanaan kegiatannya berhubungan langsung dengan lingkungan kerja karyawan, baik internal maupun eksternal.

Prestasi kerja dan budaya organisasi merupakan dua hal utama yang semakin penting bagi perusahaan atau organisasi dalam menentukan produktivitas karyawan. Karyawan yang tidak memiliki prestasi kerja selalu merasa tidak puas dengan hasil yang

dicapainya sehingga tidak berusaha untuk mencapai hasil yang lebih. Karyawan seperti ini harus mendapat dukungan motivasi yang kuat dari lingkungan perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja dan pada akhirnya memiliki produktivitas yang tinggi pula. Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang kuat sangat penting demi peningkatan prestasi kerja karyawan.

Volume penjualan yang diperoleh PT Millenium Penata Futures Pontianak selama lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

TABEL 1.1
PT MILLENIUM PENATA FUTURES PONTIANAK
DATA VOLUME PENJUALAN
TAHUN 2009 s.d. 2013

Tahun	Volume Penjualan (Rupiah)	Perubahan Penjualan (Rupiah)	Persentase Perubahan Penjualan
2009	365.146.300,00	-	-
2010	933.721.230,00	568.574.930,00	6,09
2011	2.417.613.100,00	1.483.891.870,00	6,14
2012	2.503.112.246,00	85.499.146,00	3,42
2013	1.654.936.785,00	848.175.461,00	(5,13)

Sumber: PT Millenium Penata Futures Pontianak, 2014

Adapun tingkat absensi karyawan pada PT Millenium Penata Futures Pontianak dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

TABEL 1.2
PT MILLENIUM PENATA FUTURES PONTIANAK
DAFTAR ABSENSI KARYAWAN
TAHUN 2009 s.d 2013

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Kerja Normal	Absensi			Jumlah Absensi	Persentase Absensi
				Sakit	Izin	Alpa		
2009	23	298	6.854	14	19	12	45	0,66
2010	27	298	8.046	21	11	9	41	0,51
2011	27	299	8.073	12	17	10	49	0,61
2012	31	298	9.238	19	9	8	39	0,42
2013	30	298	8.940	13	15	7	35	0,39

Sumber: PT Millenium Penata Futures Pontianak, 2014

B. Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang ingin dibahas dalam penelitian ini adalah elemen-elemen budaya organisasi apa saja yang hidup dalam PT Millennium Penata Futures Pontianak.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor budaya organisasi pada PT Millenium Penata Futures Pontianak tahun 2009 sampai dengan 2013.

D. Kerangka Pemikiran

Organisasi merupakan hal yang bersifat abstrak, sulit dilihat secara nyata tapi dapat dirasakan keberadaannya. Hampir dalam semua aspek kehidupan keberadaan organisasi bisa kita rasakan, meskipun organisasi itu sendiri tidak dapat dilihat. Sebagai anggota organisasi, bisa dirasakan adanya bermacam-macam peraturan, seperti: tidak boleh terlambat, target penjualan, penggunaan seragam dan peraturan-peraturan informal lainnya. Peraturan tersebut menunjukkan adanya organisasi yang melingkupi dan mengatur tata kehidupan anggotanya. Adapun definisi organisasi tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut.

Menurut Ernawan (2011:15): “Organisasi merupakan satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai satu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batasan-batasan yang jelas, sehingga bisa dipisahkan”.

Menurut Nawawi (2011:8): “Organisasi adalah wadah berhimpun sejumlah manusia karena memiliki kepentingan yang sama”.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Fungsi utamanya yaitu mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika antara organisasi dan karyawan yang seringkali memiliki perbedaan kepentingan. Pengertian manajemen sumber daya manusia dipaparkan sebagai berikut:

Menurut Gomes (2002:6):

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat”.

Menurut Nawawi (2011:42): “Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan)”.

Perusahaan menghendaki agar karyawan memiliki kinerja yang baik. Oleh sebab itu karyawan didorong dengan berbagai cara untuk terus meningkatkan prestasinya. Namun demikian, usaha tersebut tidak akan berhasil jika tanpa didukung dengan budaya yang kuat dalam perusahaan. Penerapan budaya dalam organisasi sangat besar manfaatnya, karena dalam budaya terkandung faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja untuk terus meningkatkan prestasi. Agar budaya yang ada dalam organisasi dapat berpengaruh dengan baik, maka setiap anggota organisasi harus bisa memahami budaya itu sendiri.

Menurut Taylor, yang dikutip oleh Ernawan (2011:2): “Budaya sebagai suatu kesatuan antara pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, dan lain-lain, yang diperoleh sebagai anggota atau bagian masyarakat”.

Menurut Hood dan Koberg yang dikutip oleh Ernawan (2011:76): “Budaya adalah seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik mengenai masalah adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal”.

Dari definisi organisasi dan budaya di atas, maka dapat dilihat bahwa keduanya memiliki keterikatan. Organisasi yang identik dengan kumpulan orang-orang merupakan pelaku dari budaya itu sendiri. Beberapa definisi budaya organisasi dipaparkan berikut ini:

Menurut Turner yang dikutip oleh Ernawan (2011:77): “Budaya Organisasi mencerminkan perilaku yang sesuai, yang mengikat dan memotivasi anggotanya, dan memudahkan pengambilan keputusan jika terdapat ketidakjelasan”.

Menurut Wirawan (2013:44):

“Budaya organisasi adalah setiap sistem organisasi mengembangkan budaya organisasi, yaitu berupa norma, nilai-nilai, asumsi, kode etik, peraturan, dan sebagainya”.

Dari kedua definisi budaya organisasi di atas, terkandung faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Meskipun dari kedua definisi tersebut memiliki perbedaan, namun tidak ada pertentangan. Tetapi sebaliknya bahwa setiap

definisi tersebut saling melengkapi satu sama lain. Maka dari itu dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai dan norma yang menjadi satu kebiasaan dan dipercaya sehingga dikomunikasikan kepada para anggota dan diaplikasikan sebagai motivasi untuk mendorong peningkatan kualitas kerja karyawan. Dengan demikian, penerapan budaya organisasi yang kuat sangat penting demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Kotter dan Heskett, yang dikutip oleh Ernawan (2011:77-78), faktor-faktor pembentuk budaya yang kuat, yaitu:

1. Lingkungan usaha
Lingkungan dimana suatu perusahaan beroperasi menentukan apa yang harus dilakukannya agar berhasil.
2. Nilai
Nilai merupakan konsep dan anggapan dasar suatu organisasi yang membentuk inti budaya perusahaan. Perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya memiliki sistem nilai yang kaya dan kompleks dan tidak mentolerir penyimpangan dari standar perusahaan.
3. Pahlawan
Perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya memiliki banyak "Pahlawan".
4. Upacara dan ritual
Perusahaan berusaha menciptakan komunikasi informal, untuk menciptakan kebersamaan, dengan mengadakan acara-acara pada saat-saat tertentu.
5. Jaringan budaya

Menurut Ernawan (2011:78-79), ada banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya yang kuat, adaptif dan kompetitif, yakni:

1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja
Caranya banyak perusahaan memberi hadiah kepada karyawan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya ini muncullah perilaku dan mental sikap disiplin.
2. Budaya perusahaan memberi arah pengembangan bisnis
Adanya evaluasi terhadap visi, misi, struktur maka budaya perusahaan mendukung terhadap kejelasan arah pengembangan bisnis.
3. Budaya perusahaan mampu meningkatkan produktivitas dan kreativitas
Budaya yang dinamis, kreatif, memberikan jaminan tumbuhnya kreativitas pada semua level, maka para pegawainya tidak akan terjebak dalam aktivitas rutin.
4. Budaya perusahaan mengembangkan kualitas barang dan jasa
Bila ada komitmen, sistem nilai, maka gerak organisasi dalam menekankan masalah mutu akan terjaga baik.
5. Budaya perusahaan memotivasi pegawai mencapai prestasi tinggi
Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menjadi tanggung jawab bersama.

Menurut Horison dan Stokes, yang dikutip oleh Ernawan (2011:84-86), Budaya organisasi dibagi dalam empat orientasi budaya, yaitu:

1. Orientasi pada kekuasaan
Perusahaan yang berorientasi pada kekuasaan didasarkan atas perbedaan akses kepada sumber. Orang-orang yang berkuasa menggunakan sumber-sumber untuk mengendalikan perilaku orang lain. Para anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan keinginan untuk bekerja dengan pemimpin yang kuat.
2. Orientasi pada peran
Orientasi pada peran menempatkan sebuah sistem dari struktur dan prosedur untuk menggantikan kekuasaan pemimpin. Nilai dari orientasi peran yaitu yang berkaitan dengan nilai-nilai yang mengutamakan pada keterkaitan, rasionalitas dan konsistensi. Sistem dalam organisasi tersebut kinerjanya diorganisasi oleh struktur dan prosedur, bukan diawasi pribadi oleh pimpinan.
3. Orientasi pada prestasi
Organisasi yang berorientasi pada prestasi disebut juga organisasi sejajar. Karena tipe ini menggunakan misi untuk menarik dan mengeluarkan energi perorangan dari para anggotanya untuk mengejar tujuan bersama. Para anggota memberikan kontribusi mereka dengan bebas sebagai respon terhadap komitmen mereka kepada tujuan yang dibagi, mereka dengan sukarela memberi lebih banyak kepada organisasi.
4. Orientasi pada dukungan
Dalam kondisi ini pegawai yakin bahwa mereka dinilai sebagai manusia, bukan hanya sebagai mesin. Ada kehangatan yang mendorong semangat dalam organisasi. Orang berangkat pada pagi hari ke tempat kerja bukan hanya karena mereka menyukai pekerjaannya saja, tetapi juga karena mereka peduli kepada lingkungan ke sekelilingnya.

Menurut Ernawan (2011:97-98), menanamkan budaya organisasi melibatkan proses belajar, oleh sebab itu para anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhinya, antara lain:

1. Pernyataan filosofi formal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
2. Desain secara baik ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan.
3. Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan.
4. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh para manajer dan supervisor.
5. Penghargaan eksplisit, simbol status (misalnya gelar), dan kriteria promosi.
6. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
7. Aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.

8. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
9. Struktur organisasi dan aliran kerja.
10. Sistem dan prosedur organisasi untuk mempromosikan prestasi dan kompetisi melalui penggunaan kontes penjualan.
11. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Dari pengertian budaya organisasi yang telah diuraikan di atas, terlihat bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan motivator yang kuat bagi karyawan dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Ernawan (2011:85): “Prestasi adalah hasil dari motivasi yang tinggi dengan menarik dan memancing tenaga serta kemampuan untuk mencapai tujuan bersama”.

Menurut Fahmi (2011:6): “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh dari melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang”.

Secara luas Wirawan dan Ernawan memaparkan bahwa budaya organisasi dapat merangsang emosi, proses berpikir, dan membuat kondisi lingkungan menjadi lebih baik serta dapat diyakini sebagai landas gerak organisasi. Budaya organisasi juga memiliki peran dalam menentukan identitas perusahaan, menyatukan unsur-unsur perusahaan, menata konflik, memfasilitasi komitmen organisasi dan kelompok, memotivasi kerja, meningkatkan dan mempertahankan prestasi kerja serta membangun kesehatan dan keselamatan kerja.

E. Metode Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu dengan mengambil objek penelitian terhadap karyawan PT Millenium Penata Futures Pontianak yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani, Komplek A. Yani Sentral Bisnis Blok F No. 11, 12, 12A,12B Pontianak.

Menurut Sudjarwo (2001:51): “Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berpola menggambarkan apa yang ada di lapangan dan mengupayakan penggambaran data, terlepas apakah data itu kualitatif ataupun kuantitatif”.

2. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Menurut Wirawan (2013:253): “Observasi adalah proses untuk menjangkau data dengan menggunakan peneliti sebagai instrumennya”. Penulis melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian yaitu pada karyawan PT Millenium Penata Futures Pontianak.

b. Wawancara

Dalam Penelitian ini penulis melakukan komunikasi langsung dengan menanyakan informasi-informasi yang diperlukan dalam penelitian guna kelengkapan data sesuai dengan objek yang diteliti. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah pihak perusahaan dan karyawan yang bersangkutan. Menurut Rivai dan Sagala (2011:114): “Teknik ini merupakan suatu proses interaksi antara dua atau lebih orang dalam sebuah proses berkomunikasi”.

c. Kuesioner

Dalam penelitian ini, penulis membuat daftar pertanyaan yang relevan sesuai dengan penelitian dan menyebarkan daftar pertanyaan berupa angket kepada karyawan perusahaan yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner ini bersifat tertutup, yaitu pertanyaan sudah dirumuskan sedemikian rupa, responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang ada. Responden yang dimaksud adalah 30 orang karyawan PT Millenium Penata Futures Pontianak.

d. Studi dokumenter

Yaitu penulis memperoleh data-data yang diperlukan langsung dari PT Millenium Penata Futures Pontianak yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2009:115): “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT Millenium Penata Futures Pontianak tahun 2014 yang berjumlah 30 orang.

b. Sampel

Menurut Teguh (1999:126): “Sampel menunjukkan obyek-obyek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu, yang merupakan fraksi atau kelompok-kelompok tertentu dari suatu populasi”. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil seluruh anggota populasi. Dalam penelitian ini penulis mengambil seluruh karyawan PT Millenium Penata Futures pontianak 30 orang untuk dijadikan sampel.

4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis secara kuantitatif, yaitu dengan mengelompokkan dan menjumlahkan jawaban dari responden melalui kuesioner yang telah disebarakan sesuai dengan kriteria yang ada. Untuk memudahkan penulis dalam mengelompokkan jawaban kuesioner, penulis menggunakan instrument skala, yaitu skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2012:93): “Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan”.

Menurut Sugiyono (2012:93-94): Skala Likert sebanyak lima tingkatan dan masing-masing diberikan skor sebagai berikut:

<u>Tingkat kepentingan</u>	<u>Tingkat Kebijakan</u>	<u>Bobot</u>
1) Sangat Penting (SP)	Sangat Baik (SB)	5
2) Penting (P)	Baik (B)	4
3) Cukup Penting (CP)	Cukup Baik (CB)	3
4) Kurang Penting (KP)	Kurang Baik (KB)	2
5) Tidak Penting (TP)	Tidak Baik (TB)	1

Menurut Simamora (2004:130-131): Rentang Skala (RS) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

Keterangan:

m: angka tertinggi dalam pengukuran

n: angka terendah dalam pengukuran

b: banyaknya kelas yang dibentuk.

Dengan rumus di atas, maka rentang skala dapat dihitung sebagai berikut:

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Skor penilaian tingkat kebijakan berkisar dari angka satu hingga lima, dengan rentang = 0,8.

Dengan rentang nilai = 0,8; rentang penilaian dan kepentingan karyawan berkisar dari angka satu sampai dengan angka lima, maka akan diperoleh rentang kepentingan dan kebijakan perusahaan seperti di bawah ini:

<u>Tingkat Kepentingan</u>	<u>Tingkat Kebijakan</u>	<u>Rentang</u>
1) Sangat Penting (SP)	Sangat Baik (SB)	4,20 - 5,00
2) Penting (P)	Baik (B)	3,40 - 4,19
3) Cukup Penting (CP)	Cukup Baik (CB)	2,60 - 3,39
4) Kurang Penting (KP)	Kurang Baik (KB)	1,80 - 2,59
5) Tidak Penting (TP)	Tidak Baik (TB)	1,00 - 1,79

Setelah itu dilakukan analisis tingkat kesesuaian yang dapat membandingkan hasil skor kebijakan dan skor kepentingan. Menurut Supranto (2006:241): tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan". Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan ukuran kepentingan karyawan mengenai kebijakan perusahaan terkait faktor-faktor budaya organisasi yang paling penting bagi perbaikan prestasi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel X dan Y. Adapun rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat kesesuaian menurut Supranto (2006:241):

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Di mana:

Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kebijakan perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan karyawan

Rentang tingkat kesesuaian dibagi menjadi lima kelas, dengan rumus sebagai berikut:

$$Interval = \frac{50 - 1}{5} \times 100\% = 9,8\%$$

Dari perhitungan tersebut, maka akan diperoleh rentang tingkat kesesuaian yang digunakan sebagai berikut:

Tidak Sesuai : Rentang $\leq 20\%$

Kurang Sesuai : Rentang 21-40%

Cukup Sesuai : Rentang 41-60%

Sesuai : Rentang 61-80%
 Sangat Sesuai : Rentang > 81%

Selanjutnya untuk menggambarkan posisi masing-masing faktor yang paling penting dalam perbaikan prestasi kerja karyawan, maka digunakan analisis kuadran atau diagram kartesius.

Menurut Supranto (2006:241-242):

“Diagram Kartesius merupakan suatu bagan yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh kedua garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{X} , \bar{Y}), dimana \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kepuasan pelanggan seluruh faktor atau atribut, dan \bar{Y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepuasan seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan”.

Untuk mencari sumbu koordinatnya digunakan rumus berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Dimana: \bar{X} = Skor rata-rata tingkat kinerja perusahaan

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan karyawan

n = Jumlah responden

Sedangkan rumus yang digunakan untuk mencari rata-rata dari rata-rata tingkat kebijakan dan rata-rata kepentingan karyawan adalah sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K} \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Dimana K = Banyaknya faktor / atribut yang dapat mempengaruhi kepentingan karyawan.

F. Analisis dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, diagram kartesius digunakan untuk mengetahui posisi masing-masing faktor budaya organisasi pada PT Millennium Penata Futures Pontianak mengenai tanggapan responden terhadap kinerja perusahaan dan kepentingan karyawan. Diagram kartesius ini dibagi menjadi empat bagian kuadran. Empat bagian kuadran ini dibatasi oleh garis yang berpotongan tegak lurus pada titik \bar{X} dan \bar{Y} . Setiap faktor budaya organisasi pada penelitian ini memiliki peluang untuk masuk di salah satu kuadran diagram kartesius tersebut. Berdasarkan atribut-atribut yang terdapat pada kuadran itulah

didapatkan nilai kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan pada PT Millennium Penata Futures Pontianak.

Untuk mengetahui posisi dari tiap faktor yang terkait dengan budaya organisasi pada diagram kartesius, dapat diambil dari total nilai kepentingan karyawan dan total nilai kinerja perusahaan. Dari hasil rekapitulasi total nilai tersebut, maka dapat dilakukan perhitungan untuk memperoleh nilai atau skor rata-rata tingkat kepentingan karyawan dan kinerja perusahaan terhadap seluruh faktor budaya organisasi.

Untuk memperoleh nilai rata-rata kinerja (\bar{X}) dan rata-rata kepentingan (\bar{Y}) berdasarkan jumlah responden dalam penelitian ini yang berjumlah sebanyak tiga puluh orang responden ($n = 30$), maka digunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Nilai rata-rata kinerja adalah skor dibagi dengan jumlah responden. Sedangkan rata-rata kepentingan adalah skor kepentingan dibagi dengan jumlah responden pada penelitian ini.

Rata-rata kinerja:

Rata-rata kepentingan:

1. $\bar{X} = \frac{128}{30} = 4,27$

$\bar{Y} = \frac{109}{30} = 3,63$

Untuk memperoleh nilai rata-rata dari kinerja (\bar{X}) dan kepentingan (\bar{Y}) pada variabel kedua dan seterusnya digunakan rumus yang sama, sehingga diperoleh nilai rata-rata masing-masing variabel kinerja dan kepentingan sebagai berikut:

$\bar{X} = 4,27; 4,13; 4,27; 4,23; 4,07; 3,90; 4,23; 3,83; 3,83; 4,07; 3,60; 3,77; 3,93; 4,07; 3,73; 4,17; 3,90; 3,57; 3,67; 4,30; 3,93; 3,23; 4,27; 4,23; 3,97; 3,77; 3,77; 4,23$

$\bar{Y} = 3,63; 3,63; 3,53; 3,70; 3,67; 3,83; 3,87; 3,60; 3,43; 3,63; 3,27; 3,67; 3,67; 3,70; 3,43; 3,67; 3,67; 3,47; 3,53; 3,47; 3,17; 3,56; 3,73; 3,87; 3,80; 3,63; 3,33; 3,67$

Hasil perhitungan tersebut dapat diketahui pada Tabel 3.33 berikut ini:

TABEL 3.33
PT MILLENNIUM PENATA FUTURES PONTIANAK
PERHITUNGAN SKOR RATA-RATA DARI RATA-RATA
TINGKAT KEPENTINGAN DAN KINERJA SELURUH
FAKTOR BUDAYA ORGANISASI

No Urut	Faktor-faktor Budaya Organisasi (No. Kuesioner)	Skor Kepentingan	Skor Kinerja	Rata-rata Kepentingan	Rata-rata Kinerja	Tingkat Kesesuaian
1	1	128	109	4,27	3,63	84,42
2	2	124	109	4,13	3,63	87,89

3	3	128	106	4,27	3,53	82,67
4	4	127	111	4,23	3,70	87,47
5	5	122	110	4,07	3,67	90,17
6	6	117	115	3,90	3,83	98,20
7	7	127	116	4,23	3,87	91,49
8	8	115	108	3,83	3,60	93,99
9	9	115	116	3,83	3,87	101,04
10	10	122	109	4,07	3,63	89,19
11	11	123	112	4,10	3,73	90,97
12	12	119	110	3,97	3,67	92,44
13	13	118	110	3,93	3,67	93,38
14	14	122	111	4,07	3,70	90,91
15	15	124	114	4,13	3,80	92,00
16	16	125	110	4,17	3,67	88,00
17	17	117	110	3,90	3,67	94,10
18	18	119	112	3,97	3,73	93,95
19	19	117	106	3,90	3,53	90,51
20	20	129	115	4,30	3,83	89,07
21	21	128	109	4,27	3,67	85,95
22	22	116	107	3,86	3,56	91,99
23	23	128	112	4,27	3,73	87,35
24	24	127	116	4,23	3,87	91,49
25	25	119	114	3,97	3,80	95,72
26	26	121	110	4,03	3,67	91,07
27	27	121	116	4,03	3,87	96,03
28	28	127	110	4,23	3,67	86,77
Jumlah		3425	3113	114,16	103,80	2548,23
Re-Rata				4,08	3,71	91,01

Sumber: Data olahan, 2014

Perhitungan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan dari seluruh faktor-faktor budaya organisasi (dalam penelitian ini k = 28) dapat menggunakan rumus berikut ini:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Maka:

$$\bar{Y} = \frac{(4,27+4,13+4,27+ 4,23+4,07+3,90+ 4,23+3,83+3,83+4,07+4,10+3,97 +3,93+4,07+4,13+4,17+3,90+3,97+3,90+4,30+3,27+3,86 +4,27+4,23+3,97+4,03+4,03+4,23)}{28}$$

$$\bar{Y} = \frac{114,16}{28} = 4,08$$

Jadi, $\bar{Y} = 4,08$ menunjukkan rata-rata dari rata-rata tingkat kepentingan karyawan untuk seluruh faktor atau atribut. Nilai tersebut sebagai batasan tingkat kepentingan karyawan dalam diagram kartesius.

Perhitungan rata-rata dari rata-rata tingkat kinerja perusahaan dalam pengelolaan seluruh faktor atau atribut (dalam penelitian ini $k = 28$) dapat dihitung menggunakan rumus berikut ini:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K}$$

Maka:

$$\bar{X} = \frac{(3,63+3,63+3,53+3,70+3,67+ 3,83+3,87+3,60+3,87+3,63+3,73+3,67 +3,67+3,70+3,80+3,67+3,67+3,73+ 3,53+3,83+3,67+3,56 +3,73+3,87+3,80+3,67+3,87+3,67}{28}$$

$$\bar{X} = \frac{103,80}{28} = 3,71$$

Jadi, $\bar{X} = 3,71$ menunjukkan rata-rata dari rata-rata tingkat kinerja perusahaan untuk seluruh faktor-faktor budaya organisasi. Nilai inilah yang akan dijadikan batasan untuk tingkat kinerja perusahaan pada diagram kartesius.

Dari skor tingkat kepentingan atau skor rata-rata kepentingan karyawan dan skor tingkat kinerja atau skor rata-rata kinerja perusahaan terhadap faktor-faktor budaya organisasi pada PT Millennium Penata Futures Pontianak, maka diperoleh tingkat kesesuaian antara kepentingan dan kinerja secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

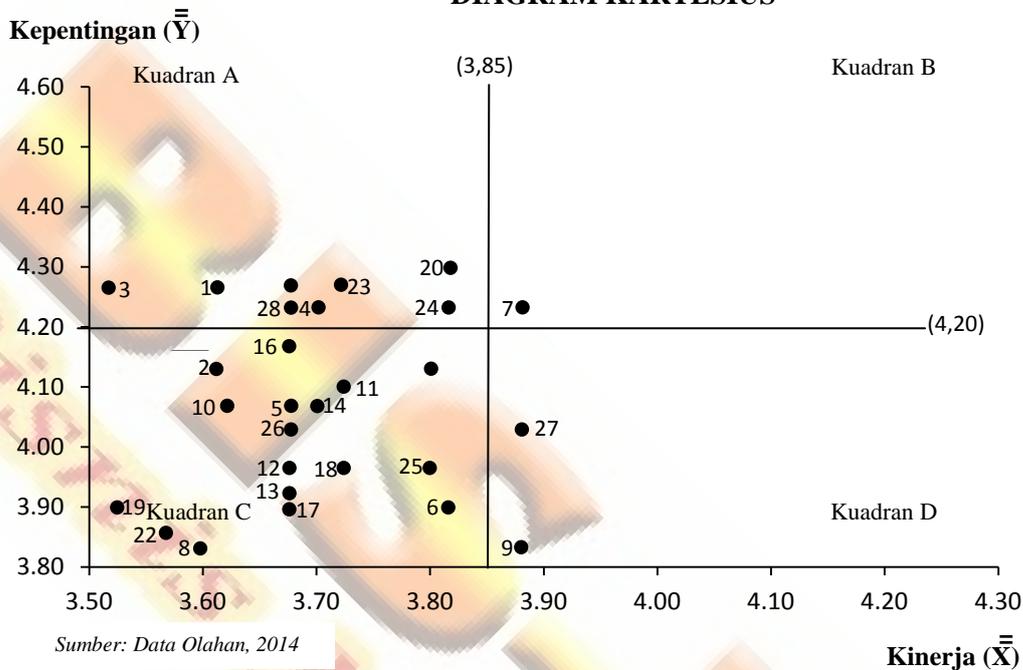
$$Tki = \frac{\bar{X}}{\bar{Y}} \times 100\% = \frac{3,71}{4,08} \times 100\% = 90,93\%$$

Angka 90,93 persen merupakan tingkat kesesuaian secara keseluruhan antara kepentingan karyawan dengan kinerja perusahaan terkait faktor-faktor budaya organisasi. Angka tersebut berada di atas 81 persen, artinya kepentingan karyawan sangat sesuai dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan dan rata-rata dari rata-rata skor tingkat kinerja dari seluruh faktor tersebut, maka posisi

tiap-tiap variabel pada Tabel 3.33 dapat dilihat pada Gambar 3.1 Diagram Kartesius berikut ini:

GAMBAR 3.1
PT MILLENNIUM PENATA FUTURES PONTIANAK
DIAGRAM KARTESIUS



Dari Gambar 3.1 tersebut, dapat dilihat bahwa letak kinerja perusahaan dalam pengelolaan variabel-variabel faktor budaya organisasi pada PT Millennium Penata Futures Pontianak terbagi menjadi empat bagian dalam kuadran. Diketahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel tersebut berbeda antara satu dengan lainnya. Adapun interpretasi dari Gambar 3.1 Diagram Kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A

Menunjukkan variabel-variabel dari faktor budaya organisasi yang dianggap sangat penting, namun perusahaan belum melaksanakannya dengan baik sehingga mempengaruhi kepuasan dan prestasi kerja karyawan.

Variabel-variabel penelitian yang termasuk dalam kuadran A adalah:

- Kejelasan visi dan misi perusahaan (1)
- Ketegasan tindakan manajer bila pelaksanaan melanggar aturan (3)
- Kejelasan prosedur mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang (4)
- Pelaksanaan pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi (20)
- Pelaksanaan pengadaan kontes dan perlombaan (21)
- Pelaksanaan rekreasi, makan dan buka puasa bersama (23)

- g. Pelaksanaan pelatihan secara rutin (24)
- h. Komitmen bersama untuk memajukan perusahaan (28)

2. Kuadran B

Menunjukkan variabel dari faktor-faktor budaya organisasi dalam kaitannya dengan prestasi kerja karyawan yang dianggap sangat penting dan perusahaan melaksanakannya dengan sangat baik sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Adapun variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran B, antara lain:

- a. Kejelasan mengenai sistem gaji dan upah (7)

3. Kuadran C

Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi prestasi kerja karyawan dan pelaksanaannya oleh perusahaan biasa-biasa saja sehingga kurang penting dan kurang mempengaruhi prestasi kerja.

Adapun variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran C adalah:

- a. Kejelasan peraturan yang berlaku di perusahaan (2)
- b. Kejelasan mengenai penilaian (evaluasi) (5)
- c. Ketersediaan teknologi sebagai sarana pendukung kerja (6)
- d. Menjaga hubungan yang harmonis dengan sesama karyawan dan masyarakat diluar perusahaan (8)
- e. Kesadaran karyawan akan perlunya disiplin dan kerja keras (10)
- f. Kesadaran karyawan akan perlunya meningkatkan kualitas produk dan pelayanan (11)
- g. Kejelasan mengenai standar moralitas (12)
- h. Kejelasan penghargaan perusahaan atas ide inovatif dan kreatif dari karyawan (13)
- i. Standar kerja yang tinggi (14)
- j. Kejelasan mengenai tanggung jawab karyawan terhadap kemajuan perusahaan (15)
- k. Kebijakan mendatangkan orang yang berjasa dalam perusahaan untuk memberikan motivasi pada karyawan (16)
- l. Penekanan pada kalimat atau slogan dari tokoh-tokoh yang berjasa dalam perusahaan (17)
- m. Upaya manajemen untuk menyediakan informasi tentang biografi dari tokoh-tokoh yang berjasa bagi perusahaan (18)

- n. Ketersediaan biografi tokoh-tokoh yang berjasa bagi perusahaan untuk menginspirasi karyawan (19)
- o. Pelaksanaan kerja bakti di lingkungan perusahaan (22)
- p. Penyediaan pakaian seragam untuk membuktikan perlakuan yang sama dari orang-orang yang berlatar belakang berbeda (25)
- q. Keterbukaan lowongan bagi masyarakat setempat di mana perusahaan beroperasi (26)

4. Kuadran D

Kuadran ini menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi dalam kaitannya dengan prestasi kerja karyawan dianggap kurang penting, tetapi pelaksanaannya berlebihan sehingga mempengaruhi kepuasan dalam prestasi kerja karyawan.

Adapun variabel-variabel atau faktor-faktor budaya organisasi yang termasuk di dalam kuadran ini antara lain:

- a. Kejelasan mengenai standar perilaku karyawan (9)
- b. Kebiasaan saling berkunjung pada hari raya keagamaan (27)

G. Penutup

1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian analisis data dan pembahasan pada Bab III, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Elemen-elemen dari faktor budaya organisasi yang hidup dalam perusahaan, meliputi: kejelasan visi dan misi perusahaan, ketegasan tindakan manajer bila pelaksanaan melanggar aturan, kejelasan prosedur mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang, kejelasan mengenai sistem gaji dan upah, kejelasan mengenai standar perilaku karyawan, pelaksanaan pengadaan kontes dan perlombaan, pelaksanaan rekreasi, makan dan buka puasa bersama, pelaksanaan pelatihan secara rutin, kebiasaan saling berkunjung pada hari raya keagamaan, dan serta komitmen bersama untuk memajukan perusahaan.
- b. Urutan prioritas kinerja perusahaan dalam pengelolaan faktor-faktor budaya organisasi dimulai dari angka terbesar hingga terkecil, yaitu faktor nilai, jaringan budaya, pahlawan, lingkungan usaha, dan upacara dan ritual. Artinya bahwa perusahaan harus meningkatkan kinerja pada faktor nilai agar berpengaruh positif

terhadap prestasi kerja karyawan dan demikian juga terhadap faktor-faktor budaya organisasi lainnya.

2. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

- a. Sebaiknya perusahaan dapat mempertahankan pengelolaan faktor-faktor yang sudah sesuai dengan kepentingan/harapan karyawan, seperti: kejelasan visi dan misi perusahaan, ketegasan tindakan manajer bila pelaksanaan melanggar aturan, kejelasan prosedur mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang, kejelasan mengenai penilaian (evaluasi) prestasi kerja, ketersediaan teknologi sebagai sarana pendukung kerja, kejelasan mengenai sistem gaji dan upah, dan menjaga hubungan yang harmonis dengan sesama karyawan dan masyarakat di luar perusahaan.
- b. Perusahaan hendaknya memperbaiki kinerja dalam pengelolaan faktor-faktor budaya organisasi mulai dari angka prioritas terbesar hingga angka prioritas terkecil, yaitu faktor nilai, jaringan budaya, pahlawan, lingkungan usaha, dan upacara dan ritual.

DAFTAR PUSTAKA

- Ernawan, Erni R. *Organizational Culture Budaya organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, 2011.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasinya*. Bandung: CV Alfabeta, 2011.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi, 2002.
- Moekijat. *Administrasi Perkantoran*. Bandung: CV Mandar Maju, 2008.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. *Dasar-Dasar Manajemen*, edisi kelima. Yogyakarta: BPFE, 2008.
- Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Dharma Pontianak. *Pedoman Penulisan Skripsi*, edisi revisi kesembilan. STIE Widya Dharma, 2014.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Simamora, Bilson. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia, 2004.

Sudjarwo. *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju, 2001.

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, 2009.

_____. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, 2012.

Sule, Tisnawati Ernie dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2005.

Supranto, J. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Teguh, Muhammad. *Metode Penelitian Ekonomi: Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.

Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2013.