

SKRIPSI

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KEGIATAN
KERJA PIMPINAN DI PT ARIAN PRIMATAMA
PEKANBARU**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Comprehensive
Sarjana (S1) Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim Riau
Pekanbaru**

Disusun Oleh:

M I S W A N D I
NIM: 10571001847



JURUSAN MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU**

2009

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KEGIATAN KERJA
PIMPINAN DI PT ARIAN PRIMATAMA
PEKANBARU**

ABSTRAK

Budaya organisasi secara keseluruhan dapat di lihat dalam cara berpikir, cara bekerja, caralaku karyawan maupun pimpinan suatu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing. Budaya organisasi itu sendiri harus tercermin dari kegiatan kerja pimpinan perusahaan, karena para bawahan akan melihat ketaatan seorang pemimpin dalam melakukan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin yang berdampak timbulnya budaya organisasi perusahaan. Permasalahannya sekarang ialah dengan adanya budaya organisasi yang dimiliki berupa cara berpikir, cara bekerja, caralaku dan kebiasaan-kebiasaan yang ada di perusahaan tersebut, terbentuk dan bentukan atas kesepakatan bersama seluruh anggota perusahaan, tentu tanpa terkecuali juga harus ditaati pula oleh pimpinan perusahaan yang meski memiliki wewenang mengubah budaya yang ada tersebut sekalipun. Berlandasan pemikiran bahwa maju mundurnya organisasi (perusahaan), dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, hidup matinya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi tersebut, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi yang bersangkutan bergantung atas kegiatan kerja pimpinan. Bagaimanakah Budaya Organisasi pada Kegiatan Kerja Pimpinan di PT. Arian Primatama Pekanbaru? Berdasarkan pengertian, maka dapat dikatakan bahwa tinggi-rendahnya produktivitas suatu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut. Budaya organisasi mempunyai dampak terhadap kegiatan kerja pimpinan pada PT. Arian Primatama Pekanbaru. Untuk pimpinan di PT Arian Primatama Pekanbaru, adalah tergolong pada budaya organisasi yang charismatic, dengan tipe kepribadian pimpinan yang dramatis. Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, membuat karyawan merasa nyaman bekerja, sehingga memiliki komitmen dan kesetiaan serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
I. 1. Latar Belakang Masalah	1
I. 2. Rumusan Masalah.....	6
I. 3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
I. 4. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II. 1. Budaya Organisasi.....	8
II. 2. Teori Kerja.....	28
II. 3. Dampak Budaya Organisasi dan Unjuk Kerja.....	30
II. 4. Kegiatan Kerja Pimpinan dan Budaya organisasi	34
II. 5. Telaah Penelitian Terdahulu.....	38
II. 6. Hipotesis	39
II. 7. Variabel Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN	
III. 1. Lokasi dan Waktu Penelitian	41
III. 2. Jenis dan Sumber Data	41
III. 3. Metode Pengumpulan Data	42
III. 4. Populasi dan Sampel Penelitian	42
III. 5. Analisis Data	43
BAB IV GAMBARAN UMUM PT ARIAN PRIMATAMA PEKANBARU	
IV. 1. Gambaran Umum.....	44
IV. 2. Struktur Organisasi	45
IV. 3. Tata Kerja Organisasi	45
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
V. 1. Identitas Karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru Sebagai Responden dalam Penelitian	47
V. 2. Tanggapan Karyawan atau Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	53
V. 3. Tanggapan Responden Terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan.....	62

V. 4. Analisis Budaya Organisasi Pada Kegiatan Kerja Pimpinan Di PT. Arian Primatama Pekanbaru.....	72
V. 5. Uji Validitas dan Reliabilitas	74
V. 6. Kaitan Terhadap Fiqih Islam.....	77
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
VI.1. Kesimpulan	78
VI.2. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti bahwa manusia tidak sampai melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan berorganisasi. Manusia hidup dan dilahirkan didalam organisasi, dididik dalam organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Waktu senggangnya digunakan untuk bermain-main, berdoa, bersosialisasi di dalam organisasi. Demikian pula manusia bakal mati juga di dalam organisasi dan ketika sampai ke saat pemakaman, organisasi masih tetap memegang peranan. Dari hal tersebut jelaslah bahwa manusia dan organisasi sudah menyatu membentuk perilakunya.

Dalam berbagai aktivitas, kita selalu berkaitan dengan organisasi. Tim olah raga, organisasi sosial, kelompok keagamaan, dan aktivitas-aktivitas pekerjaan, bahkan kelompok-kelompok binatang juga memiliki organisasi.

Sejak berdirinya organisasi, secara sadar atau tidak, pendiri organisasi telah meletakkan suatu dasar bagi mempertahankan organisasinya dengan membuat suatu ciri budaya di dalam organisasinya itu (Ashar Sunyoto Munandar, 2001 : 246).

Dalam interaksi organisasi (sebagai sistem terbuka) dengan lingkungannya, dengan lingkungan yang tidak stabil, namun berkembang terus, itu dikarenakan persoalan-persoalan manusia yang senantiasa berkembang dan ruwet. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apa pun bentuknya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi itu adalah awal dari perilaku yang dapat membentuk budaya organisasi.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang, atau dapat dikatakan juga terdiri dari kelompok-kelompok tenaga kerja (dalam hal organisasi perusahaan) yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasinya. Untuk mencapai tujuan-tujuan, organisasi dikembangkan dan dipertahankan dengan pola-pola perilaku tertentu yang cukup stabil dan dapat diperkirakan sebelumnya. Perilaku organisasi menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Berbicara mengenai perusahaan sebagai organisasi, Perusahaan PT. Arian Primatama Pekanbaru yang bergerak dalam bidang kontraktor elektrik instalasi kelistrikan, merupakan organisasi yang terdiri dari kelompok-kelompok kerja di mana kelompok-kelompok kerja itu dipimpin oleh seorang pimpinan perusahaan. Di dalam suatu organisasi perusahaan itu antara pemimpin dan tenaga kerja atau karyawan/bawahannya saling bekerja sama

dan saling membutuhkan. Kelompok kerja dan/atau juga disebut dengan tenaga kerja adalah sekelompok orang yang melakukan pekerjaan di suatu perusahaan. Sedangkan pimpinan perusahaan adalah penggerak suatu perusahaan. Pimpinan merupakan sistem (komponen dari sistem organisasi) yang menggerakkan suatu perusahaan, di mana ia berperan penting dalam memberikan informasi-informasi seperti misalnya gagasan-gagasan, jawaban terhadap masalah, kesimpulan, keputusan, perintah, dan sebagainya.

Budaya organisasi secara keseluruhan dapat di lihat dalam cara berpikir, cara bekerja, cara laku karyawan maupun pimpinan satu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing. Budaya organisasi itu sendiri harus tercermin dari kegiatan kerja pimpinan perusahaan, karena para bawahan akan melihat ketaatan seorang pemimpin dalam melakukan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin yang berdampak timbulnya budaya organisasi perusahaan.

Dari hasil pra penelitian yang penulis lakukan di PT. Arian Primatama Pekanbaru, didapat data awal tentang lintas aktivitas pekerjaan pimpinan PT. Arian Primatama Pekanbaru, bahwa pimpinan secara agenda kegiatan memiliki prioritas yang harus dilakukan dengan jenis kegiatan yaitu: (dapat dilihat pada tabel I.1).

Tabel I. 1
KEGIATAN KERJA PIMPINAN
PT. ARIAN PRIMATAMA PEKANBARU

No.	Kegiatan Kerja	Kerja Pokok
1	Pimpinan PT. Arian Primatama Pekanbaru	a. Memimpin rapat perusahaan; b. Membentuk dan merevisi kelompok kerja; c. Mengarahkan pekerjaan bawahan; d. Melakukan hubungan kerjasama dengan perusahaan lain;

Sumber: PT. Arian Primatama Tahun 2009.

Setali dengan lintas aktivitas pekerjaan pimpinan pada PT. Arian Primatama Pekanbaru tersebut, terdapat pekerjaan yang dilakukan atau dikerjakan PT. Arian Primatama Pekanbaru, yaitu: (dapat dilihat pada tabel I.2).

Tabel: I. 2
KEGIATAN KERJA
PT ARIAN PRIMATAMA
TAHUN 2008

No.	Jenis Pekerjaan	Penyelesaian (%)
1.	Penggantian Ballast	100
2.	Penggantian Main Breaker dan Circuit Breaker	100
3.	Penggalian Tanah untuk Kabel Under Ground	100

Sumber: PT. Arian Primatama Tahun 2009.

Pekerjaan yang sudah selesai maupun sedang beroperasi tersebut dikerjakan oleh PT Arian Primatama Pekanbaru sebagai pemenang tender dari PT Chevron Pacific Indonesia yang mengadakan lelang serta penawaran pada 31 Juli 2007 dengan nomor kontrak 8059-OK.

Permasalahannya sekarang ialah dengan adanya budaya organisasi yang dimiliki berupa cara berpikir, cara bekerja, cara laku dan kebiasaan-kebiasaan yang ada di perusahaan tersebut, terbentuk dan bentukan atas kesepakatan bersama seluruh anggota perusahaan, tentu tanpa terkecuali juga harus ditaati pula oleh pimpinan perusahaan yang meski memiliki wewenang mengubah budaya yang ada tersebut sekalipun. Berlandaskan pemikiran bahwa maju mundurnya organisasi (perusahaan), dinamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, hidup matinya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi tersebut, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi yang bersangkutan bergantung atas kegiatan kerja pimpinan.

Dari uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian yang penulis laporkan kedalam bentuk skripsi dengan judul:

“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KEGIATAN KERJA PIMPINAN DI PT ARIAN PRIMATAMA PEKANBARU”.

I. 2. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah Budaya Organisasi pada Kegiatan Kerja Pimpinan di PT. Arian Primatama Pekanbaru?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

2. Tujuan Penelitian

Dengan telah ditetapkannya rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini ingin mengetahui Budaya Organisasi pada kegiatan kerja pimpinan yaitu pada perusahaan PT. Arian Primatama Pekanbaru.

3. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini ialah:

- a. Dengan adanya penelitian ini diharapkan berguna bagi penulis untuk mengembangkan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan serta pengalaman yang penulis peroleh selama mengikuti perkuliahan ataupun juga selama mengadakan penelitian.

- b. Sebagai bahan masukan dan informasi serta bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut dalam aspek yang berhubungan.
- c. Memberikan gambaran bagi perusahaan dan pihak manajemen dalam bidang budaya organisasi di lingkungan unit kerja masing-masing.

I. 4. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini sistematika penulisan akan meliputi lima bab yang masing-masing terdiri atas sub bab dengan kerangka sebagai berikut:

1. Bab I : Merupakan bab pendahuluan yang mengemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
2. Bab II : Dalam bab ini dibicarakan tinjauan atau telaah pustaka yang memuat tentang pengertian-pengertian dasar objek penelitian dan hasil penelitian para peneliti terdahulu, hipotesis dan variabel penelitian.
3. Bab III : Membicarakan tentang metode penelitian yang meliputi lokasi dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data berdasarkan populasi dan sampel penelitian serta metode analisis data.
4. Bab IV: Menguraikan tentang gambaran secara umum mengenai daerah penelitian.

5. Bab V : Mengemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah.
6. Bab VI : Merupakan bab terakhir yang berisikan kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II. 1. Budaya Organisasi

1. Pengertian

Setiap organisasi dan setiap usaha memiliki budayanya sendiri yang tercermin dari perilaku para anggotanya, para karyawannya, kebijakan-kebijakannya, peraturan-peraturannya yang membentuk budaya organisasi.

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Tim, 2007 : 160) memberikan arti atas kata *Budaya* yaitu sesuatu yang berkenaan dengan hasil karya budi atau akal pikiran. Dan *Organisasi* yaitu kesatuan yang terbentuk karena penggabungan dari beberapa orang dan sebagainya dalam satu perkumpulan yang mempunyai tujuan tertentu; kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama (Tim, 2007 : 564).

Schein (Ashar M. 2001: 262) memberikan batasan yang komprehensif tentang budaya organisasi sebagai berikut:

“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems 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 Organisasi (*group*) terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil

memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan.

Asumsi-asumsi dasar yang dianggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah yang dihadapi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berubah, yaitu bila asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah (eksternal dan internal) ternyata tidak ansah dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain. *Schein* selanjutnya membedakan budaya organisasi kedalam tiga tingkat.

Pertama, ialah tingkat 'perilaku dan *artifact*'. Tingkatan ini adalah tingkatan yang dapat diamati. Perilaku orang dapat kita amati, misal otoriter, luwes (supel), maupun keras. Semua perilaku yang diamati yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan merupakan ungkapan dari nilai-nilai tertentu.

Kedua, ialah nilai-nilai tingkat 'budaya perusahaan'. Tingkat ini tidak dapat terlihat. Nilai-nilai terungkap melalui pola-pola perilaku tertentu. Nilai 'hemat' akan dapat terungkap dalam perilaku seperti 'dapat menabung', 'bekerja dengan menggunakan kertas kerja sesedikit mungkin'. Nilai keterbukaan antara lain dapat terungkap dalam perilaku 'kesediaan mendengarkan dan memperhatikan kritik, keluh kesah, atau

dapat juga terungkap dalam ‘pintu kerja yang selalu terbuka, sehingga siapapun dapat masuk untuk menemuinya’.

Ketiga, adalah tingkat yang paling dalam, yang didasari nilai-nilai, yaitu tingkat keyakinan (*beliefs*), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Orang yang berkeyakinan bahwa ‘semua orang baik’ akan memiliki nilai ‘kepercayaan’ dengan prioritas tinggi, dan akan terungkap dalam perilakunya bahwa ia ‘mudah dan cepat percaya kepada orang’.

Berikut menurut *Tosi, Rizzo, Carroll* (Ashar M. 2001: 263) budaya organisasi adalah:

“...the patterned way of thinking, feeling, and reacting that exists in an organization, which is a reflection of modal organization personality.”

Budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi. ‘Modal’ kepribadian organisasi ialah derajat homogenitas dan kekuatan dari satu orientasi kepribadian khusus dalam satu organisasi. *Modal organization personality* dihasilkan oleh empat faktor:

- a. Orang mengembangkan nilai-nilai selama sosialisasi untuk dapat mengakomodasi terhadap jenis-jenis organisasi di masyarakat (dalam rangka pemasaran produk/jasa yang dihasilkan);
- b. Proses seleksi *men-screen-out* mereka yang tidak cocok dan sosialisasi organisasi mengubah mereka yang masuk organisasi (para karyawan memiliki nilai-nilai utama yang sama);

- c. Rewards (hadiah atau imbalan sebagai suatu penghargaan) dalam organisasi secara selektif mengukuhkan kembali perilaku dan sikap-sikap tertentu saja (perilaku yang didasari nilai-nilai utama saja yang mendapat imbalan);
- d. Keputusan untuk promosi biasanya memperhitungkan unjuk kerja dan kepribadian dari calon yang dipromosikan.

Secara sederhana budaya organisasi dapat diungkapkan sebagai cara berfikir, cara bekerja, cara laku para karyawan satu perusahaan dalam melakukan tugas pekerjaan mereka masing-masing.

Dibandingkan dengan definisi dari *Schein*, maka definisi dari *Tosi, Rizzo, Carroll* berhubungan dengan nilai dan perilaku yang merupakan ungkapan dari asumsi-asumsi dasar *Schein*.

Definisi serupa dengan definisi dari *Tosi, Rizzo, Carroll*, diberikan oleh *Van Muijen, Den Hartog, dan Koopman* yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan sebagai “kumpulan dari nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan dan organisasinya.”

Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari *Schein* dapat dikatakan bahwa tinggi-rendahnya produktivitas satu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tersebut.

2. Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Tosi, Rizzo, Carroll (Ashar M. 2001: 266) menyatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1). Pengaruh umum dari luar yang luas; (2). Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat (*social values*); dan (3). Faktor-faktor spesifik dari organisasi.

- a. Pengaruh eksternal yang luas (*Broad external influences*), mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti: lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal);
- b. Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional (*social values and national culture*), keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominant dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivitasme, kesopansantunan, kebersihan dan sebagainya).
- c. Unsur-unsur khas dari organisasi (*Organization specific elements*), organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam usaha mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana

penghematan di segala bidang dapat dilakukan, jika ternyata upaya tersebut berhasil, maka nilai untuk bekerja hemat (*efesien*) menjadi nilai utama dalam perusahaan. Dalam sumber budaya ini, unsur-unsur khas dari organisasi, persis seperti yang dikemukakan oleh *Schein* yaitu nilai penghematan.

3. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diamati pada pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar nilai-nilai. **O'Reilly, Chatman, dan Caldwell** (Ashar M. 2001: 267) menemu-kenali ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*). Mencari peluang baru, mengambil risiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhebat oleh kebijakan dan praktek-praktek formal.
- b. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*). Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
- c. Penghargaan kepada orang (*respect for people*). Memperlakukan toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang lain.
- d. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Memiliki perhatian dan harapan yang tinggi terhadap hasil, capaian dan tindakan.
- e. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*). Berkerja sama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.

- f. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*). Mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi para pesaing.

Robbins (Ashar M. 2001: 268) menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan mencakup esensi dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatannya, analisis dan perhatiannya terhadap detail.
- c. Orientasi keluaran. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil-hasil dan keluaran daripada kepada teknik-teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai keluaran tersebut.
- d. Orientasi ke orang. Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen ikut memperhitungkan dampak dari keluarannya terhadap para karyawannya.
- e. Orientasi team. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja lebih diorganisasikan seputar kelompok-kelompok (*teams*) daripada seputar perorangan.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang lebih agresif dan kompetitif daripada santai.

g. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keorganisasian lebih menekankan *status quo* dibandingkan dengan pertumbuhan.

Menurut **Ashar M.**, jika diperhatikan kedua daftar ciri-ciri di atas, tidak dapat disimpulkan mana yang lebih tepat mencerminkan budaya organisasi perusahaan. *Schein* tidak setuju untuk memakai kuesioner untuk mengetahui budaya organisasi suatu perusahaan. Data yang dapat dikumpulkan melalui kuesioner tidak mungkin lengkap dan dapat menggambarkan kekhasan dari budaya organisasinya. Ia menyarankan untuk menggunakan ancangan diagnosis klinis. Peneliti untuk beberapa lama terjun ke perusahaan dan mengadakan observasi dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan dan menggunakan daftar asumsi-asumsi dasar atau keyakinan-keyakinan sebagai kerangka penelitian.

Menurut **Stephen P. Robbins** (2004) dalam (Umar, 2008:208), untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko;
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;

4. Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik, yakni tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

4. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Ada lima tipe budaya organisasi yang diklasifikasi oleh *Kets de Vries* dan *Miller*, (Ashar M., 2001: 269). Yang mereka peroleh dengan menghubungkan lima tipe kepribadian neoritik dengan budaya organisasi (lihat Tabel 1). Kepribadian eksekutif 'dramatic' berkaitan dengan budaya organisasi yang 'charismatic'. Kepribadian

'suspicious' berkaitan dengan budaya 'paranoid'. Kepribadian 'depressive' berkaitan dengan 'avoidant'. Kepribadian 'detached' berhubungan dengan budaya 'politicized'. Kepribadian 'compulsive' berkaitan dengan budaya 'bureaucratic'. Mereka katakan bahwa kadangkala bukannya kepribadian neurotic dari eksekutif yang menciptakan budaya organisasi, tetapi sebaliknya, situasi organisasi dapat menjadikan manajer neurotis. Organisasi yang sehat akan memiliki campuran dari berbagai tipe kepribadian, tidak ada yang menjadi dominant dan ekstrem. Mempelajari budaya yang ekstrem membantu memahami budaya perusahaan yang "normal".

Tabel II.1

Budaya Organisasi dan tipe Kepribadian
(*Organization Cultures and Personality Type*)

<i>Budaya Organisasi Emosi/Perasaan (Neurotic Organization Culture)</i>	<i>Tipe Kepribadian Yang Keras (Extreme Personality type)</i>	<i>Budaya Organisasi Yang Sehat (Healthy Organization Culture)</i>
<i>Kharisma (Charismatic)</i>	<i>Beraksi (Dramatic)</i>	<i>Menonjolkan diri (Self-sufficient)</i>
<i>Ketakutan (Paranoid)</i>	<i>Mencurigai (Suspicious)</i>	<i>Mempercayai (Trusting)</i>
<i>Menghindari (Avoidant)</i>	<i>Penurunan (Depressive)</i>	<i>Berprestasi (Achievement)</i>
<i>Berpolitik (Politicized)</i>	<i>Yang Dapat dilepaskan (Detached)</i>	<i>Terarah (Focused)</i>
<i>Birokratis (Bureaucratic)</i>	<i>Yang mendorong (Compulsive)</i>	<i>Berdaya cipta (Creative)</i>

Sumber: Ashar, M., 2001: 269.

Berikut ini uraian dari kelima budaya *neurotic*, masing-masing dengan pasangannya serta budaya organisasi yang sehat:

a. *Berkarisma lawan Budaya Menonjolkan Diri (Charismatic versus Selsufficient Cultures)*

Budaya organisasi karismatik diasokasikan dengan kepribadian manajer yang dramatis. Manajer yang dramatis memiliki perasaan kebesaran, memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan perhatian dari orang lain, dan bertindak sedemikian rupa sehingga perhatian tertuju pada dirinya. Mereka cenderung berekshibisi, mencari pendorong dan perangsang. Namun, mereka sering tidak memiliki disiplin diri, tidak mampu memfokus perhatian unuk waktu lama, dan cenderung *charming* tapi dangkal. Mereka sering mengeksploitasi orang lain dan sering menarik bawahan yang memiliki kebutuhan untuk tergantung yang tinggi. Dalam budaya organisasi yang karismatik, ada penekanan berlebihan pada individualisme, terutama pada tingkat puncak. Para eksekutif memiliki kebutuhan tinggi untuk dapat dilihat dan diakui oleh pihak di luar perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk tumbuh cepat. Pengambilan keputusan didasari intuisi, terkaan, tanpa analisis yang cermat dari lingkungan atau kemampuan-kemampuan dari organisasi. Sering struktur organisasi dan sumber daya manusia tidak mampu menangani pertumbuhan yang diinginkan. Para manajer mengeksploitasi orang lain, kekuasaan terpusat pada puncak. Eksekutif puncak memiliki kendali ketat dan pada saat sama tetap menjadi pusat perhatian. Para bawahan yang tertarik bekerja pada organisasi macam ini memiliki kebutuhan tinggi akan ketergantungan, ingin diarahkan, dan melupakan kelemahan dari

pimpinan mereka. Para bawahan memiliki kepercayaan tinggi bahwa mereka yang memimpin organisasi tidak dapat berbuat salah. Perusahaan dengan budaya menonjolkan diri menekankan kebebasan ketidaktergantungan, prakarsa individual, dan prestasi. Para anggota percaya bahwa keberhasilan perusahaan berhubungan dengan bagaimana baiknya individu-individu, sebagai individu, berhasil. Manajer dalam perusahaan ini, memiliki peluang untuk berkembang dan maju sesuai dengan kemampuan dan kecepatan mereka masing-masing. Prestasi dan disiplin diri diakui (*recognized*) dan diimbali (*rewarded*).

b. *Ketakutan lawan Budaya Mempercayai (Paranoid versus Trusting Cultures)*

Budaya organisasi paranoid berkaitan dengan kepribadian yang mudah curiga merasa di *persecuted* oleh orang lain, dan tidak percaya kepada mereka dan berperilaku dengan cara jaga-jaga dan rahasia. Percaya bahwa bawahan malas, tidak mampu dan diam-diam ingin menjatuhkannya. Ia merasa 'bermusuhan' terhadap mereka, khususnya terhadap rekan-rekan kerja dan bawahannya, dan bertindak agresif terhadap mereka. Dalam budaya paranoid ada rasa ketidakpercayaan dan kecurigaan yang kuat. Ini sering merupakan hasil dari kejadian-kejadian di lingkungannya yang bermakna yang mengancam perusahaan (*effects* dari *oil crisis* 1970-an, tekanan dari autoindustri Jepang). Top manajer dari perusahaan paranoid tidak proaktif. Ketakutan dan kecurigaan mengurangi kesiagaan mereka untuk cepat

merespon terhadap peluang-peluang strategic. Mereka terus-menerus mencari informasi, informasi yang diperoleh rusak (*distorted*), jadi makin curiga. Para anggota tidak mudah berbagai informasi dengan yang lain karena takut nanti dirinya sendiri rugi. Dalam budaya paranoid para anggotanya cenderung bertindak pasif tidak aktif berpartisipasi dalam hal-hal organisasi yang penting. Hasilnya terjadi kemandengan organisasi (*organization paralysis*) atau diambil tindakan langsung oleh manajemen puncak untuk memprakarsai peristiwa-peristiwa. Pada budaya mempercayai (*trusting*), ketakutan yang tidak realistic ini tidak ada. Adanya rasa percaya, adil, keterbukaan terhadap orang lain. Para manajer percaya diri, dan percaya bahwa manajer lain, profesional lain dan para pekerja dalam perusahaan memiliki kemampuan dan motivasi untuk berhasil. Ini dapat mengarah kepada pencarian aktif untuk peluang-peluang strategic yang baru dimana perusahaan akan memperoleh keuntungan-keuntungan bersaing (*competitive advantage*) jika usaha-usaha demikian dilaksanakan.

c. *Budaya Menghindari lawan Budaya Berprestasi (Avoidant versus Achievement Culture)*

Orientasi dari kepribadian depresif mengarah kebudayaan menghindari. Kecendrungan depresif timbul dari perasaan ketidakmampuan dan ketergantungan pada orang lain. Orang yang depresif memiliki kebutuhan kuat akan afeksif dan penunjang dari orang lain dan merasa tidak mampu untuk bertindak dan mengubah alur peristiwa-

peristiwa. Perasaan ketidaktepatan ini berkaitan dengan perilaku yang sangat pasif dan *inaction*. Para depresif sering mencari pembenaran (*justification*) bagi tindakan mereka dari orang-orang lain yang penting. Ialah para pakar atau konsultan. Ciri dari organisasi dengan budaya menghindari ialah bahwa koalisi dominant berusaha untuk menghindari perubahan. Mereka pasif dan tidak bertujuan. Para manajer menghindari untuk mengambil keputusan. Perubahan ditentang, karena dapat mengancam nilai-nilai organisasi dan struktur kekuasaan sekarang. Kegiatan yang tepat dihindari. Perubahan-perubahan eksternal yang tingkatannya relatif rendah dan hasrat manajemen untuk mempertahankan kendali menghasilkan aktivitas sedikit, kepercayaan diri rendah, kecemasan tinggi, dan satu budaya yang sangat konservatif. Organisasi macam ini sering berada dalam lingkungan pasar dan teknologi yang stabil, dan memiliki banyak ciri-ciri dari organisasi mekanistik. Para manajer lebih memperhatikan mempertahankan kedudukan perusahaan dalam lingkungan sekarang daripada memperhatikan inovasi. Ada penekanan berlebih pada kebijakan, prosedur aturan-aturan. Banyak waktu dan tenaga digunakan untuk memastikan adanya kepatuhan kepada aturan, bukan digunakan untuk melihat unjuk kerja organisasi yang efektif. Pada budaya capaian (*achievement culture*), para anggota kelompok eksekutif puncak menghargai analisis logical dan proses-proses

rasional. Mereka mencoba memahami kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari perusahaan dibandingkan dengan para pesaing mereka. Para manajer mengenali pentingnya kebutuhan untuk berubah dan merasa pasti (percaya) bahwa perubahan-perubahan dapat dibuat. Dengan memiliki informasi tentang tersedianya peluang-peluang, para manajer bersedia untuk mengambil keputusan untuk bertindak, memanfaatkan kesempatan tersebut.

d. *Budaya Berpolitik lawan Budaya Terarah (Politicized versus Focused Cultures)*

Budaya yang diperpolitik terjadi dalam organisasi jika *modal organizational personality* adalah satu orientasi '*detached*'. Yang mempunyai orientasi ini memiliki rasa '*detachment*' yang kuat dari orang lain dan merasa tidak berhubungan dengan lingkungan. Mereka berpendapat bahwa interaksi dengan orang lain akan mengarah ke sakit, luka (*harm*) dan menghindari hubungan emosional karena takut mereka akan diperlakukan salah (*demeaned*) oleh orang lain. Hubungannya ditandai dengan sikap berjarak dan dingin. Mereka terisolasi secara psikologik dan sosial, tetapi mereka tidak ambil pusing. Dalam budaya organisasi yang dipolitikkan tidak ada arah yang jelas. Pimpinan puncak tidak tegas. Tidak adanya kepemimpinan yang tegas membuat para manajer pada tingkatan yang lebih rendah, berusaha untuk mempengaruhi arah dari perusahaan. Sering terdapat individu-individu atau koalisi-koalisi yang bersaing untuk mendapatkan kekuasaan karena tidak adanya kepemimpinan. Dalam

budaya yang difokuskan, para anggota memiliki bersama perspektif yang sama tentang arah dari organisasi. Ini mengalir dari arah yang jelas yang ditetapkan oleh para eksekutif puncak, dan ada keikatan anggota dan antusiasme terhadap objektif tersebut.

e. *Budaya Birokratik lawan Budaya Berdaya Cipta (Bureaucratic versus Creative Cultures)*

Budaya birokratik adalah hasil dari kepribadian kompulsif. Orang-orang yang kompulsif memiliki kebutuhan yang kuat untuk mengendalikan lingkungan. Orang-orang demikian melihat hal-hal dalam arti dominasi dan submisi. Mereka berperilaku sangat cermat-teliti dan memfokus pada detail-detail yang sangat *devoted* pada pekerjaan mereka dan sangat menghormati atasan mereka, dan bertindak autokratik terhadap bawahan mereka. Pada budaya birokratik perhatiannya lebih terarah pada bagaimana tampaknya (*how things look*) daripada bagaimana kerjanya (*how things work*). Para manajer lebih memperhatikan aturan-aturan tersebut. Ada sistem kendali (*control*) yang khusus, terperinci dan formal dan mereka digunakan untuk memantau perilaku dari para anggotanya. Pada budaya kreatif, para anggotanya lebih berdisiplin diri. Mereka dapat bekerja sama dalam satu tim tanpa mengandalkan banyak pada aturan-aturan dan prosedur. Mereka mengetahui tentang pekerjaan anggota lain dan tentang tugas-tugas yang saling tergantung. Koordinasi antaranggota merupakan proses yang agak intuitif yang berkembang dari

pengalaman bekerja sama dan dari keberhasilan. Para anggota sadar bahwa koperasi adalah dasar dari keberhasilan.

5. Cerminan Budaya Organisasi

(*Tosi, dkk*) Konsep-konsep, makna, pesan-pesan yang mencerminkan budaya organisasi dapat ditemukan dalam praktek-praktek organisasi seperti;

a. Rancangan Organisasi;

Yaitu tergantung pada nilai-nilai utama dari budaya organisasi, maka disusunlah strukturnya. Jika misalnya kebebasan individu, prestasi individu, kepercayaan merupakan nilai-nilai utama yang diberi harga tinggi, maka organisasi disusun sedemikian rupa sehingga para tenaga kerjanya tidak diawasi secara ketat, bagian-bagiannya mendapat otonomi dalam mengambil keputusan (pengambilan keputusan lebih *decentralized*). Sebaliknya dari *design* organisasi dapat disimpulkan nilai-nilai utama mana yang dianggap penting.

b. Strategi Seleksi dan Sosialisasi;

Organisasi dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya akan menggunakan cara-cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai-nilai utama sesuai dengan nilai-nilai utama dari perusahaan. Dalam proses sosialisasi nilai-nilai utama tersebut diyakini adanya pada para tenaga kerja baru.

c. Pembedaan Kelas;

Pembedaan kelas mengacu pada daya (*power*) dan status yang dimiliki kelompok-kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka.

Pembedaan kelas yang jelas biasanya merupakan pembedaan berdasarkan hierarki dalam organisasi yang terungkap dari wewenang yang berbeda-beda yang diberikan kepada lapis besar wewenangnya. Nilai utama kesamaan dan kepercayaan akan terungkap adanya perbedaan wewenang yang relatif kecil antara kelompok-kelompok hierarki.

d. Idiologi;

Budaya organisasi dibentuk sekitar ideology yang dimiliki bersama. Ideology dari organisasi adalah *“the relatively coherent set of beliefs that bind some people together and explain their worlds [to them] in cause-effect relations”* (Tosi, dkk). Ideology membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan-keputusannya.

e. Myth dan Simbol-simbol;

Satu Myth (*Tosi, dkk*) adalah:

“a dramatic narrative of imagined events, usually to explain origins of transformations of something. (It is also) an unquestioned belief about practical benefits of certain techniques and behaviour that is not supported by demonstrated fact”.

Simbol-simbol mencakup hal-hal seperti gelar, tempat parkir khusus, tempat makan khusus, jenis mobil, besar ruang kerja, dan lain-lain yang berhubungan dengan kedudukan dan *power* dari tenaga kerja yang bersangkutan. Direktur memiliki ruang kerja yang lebih besar daripada kepala bagian. Tenaga kerja biasa duduk bersama rekan-rekannya di satu ruang kerja kepala bagian tidak ada bercampur dalam

satu ruang besar bersama-sama dengan para pegawai bawahannya, dan tidak memiliki tempat parkir khusus.

f. Bahasa;

Di setiap organisasi ada kata-kata yang merupakan kata-kata yang khas dari organisasi yang tidak dikenal oleh orang yang bukan anggota organisasi tersebut. Di samping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya bahasa yang khas. Misalnya meskipun bahasanya bahasa Indonesia, dalam organisasi yang satu orang menggunakan kata ‘bapak’ dan ‘ibu’ untuk atasannya, di organisasi lain menggunakan kata ‘saudara’ atau ‘anda’ dan hanya menggunakan kata ‘bapak’ atau ‘ibu’ kepada anggota organisasi yang menduduki jabatan tinggi.

g. Ritual dan Seremoni.

Ritual (*Tosi, dkk*) adalah:

“relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event, which are carried out through social interactions, usually for the benefits of an audience. (A ceremonial is) a system of several rites connected with an occasion or event.”

Misalnya ritual makan siang bersama untuk semua manajer dari perusahaan pada setiap hari Selasa siang. Pada saat makan siang semua dapat bertemu dengan kepala bagian tertentu, dengan anggota direksi tertentu dengan rekan manajer yang lain untuk membicarakan hal-hal atau persoalan-persoalan sehingga dapat mencapai suatu kesepakatan. Ritual lain missal, ritual di perguruan tinggi adanya pertemuan khusus

dimana seorang guru besar akan menjalani pension. Pada pertemuan tersebut ia memberi ceramah perpisahannya. Ritual lainnya misalnya, para tenaga kerja baru dikumpulkan dan diperkenalkan dengan keseluruhan anggota direksi dan pimpinan eselon satu. Contoh ritual-ritual di atas mencerminkan nilai-nilai utama yang merupakan inti dari budaya organisasi.

II. 2. Teori Kerja

1. Pengertian Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Tim, 2007:426) Kerja yaitu aktifitas untuk melakukan sesuatu yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari nafkah, mata pencarian.

Menurut *Hegel* dalam **Anoraga** (1998:12) inti pekerjaan adalah kesadaran manusia. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara objektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami keberadaan dirinya. Menurut *Dr. May Smith*, dalam bukunya "*introduction to industrial Psychology*", tujuan dari kerja adalah untuk hidup. Dengan demikian, maka mereka yang menukarkan kegiatan fisiknya atau kegiatan otaknya dengan sarana kebutuhan untuk hidup berarti bekerja.

Nampaknya memang sulit untuk dapat merumuskan secara jelas, tepat dan ringkas definisi dari apa yang dimaksud dengan istilah "kerja". Apabila definisi itu dikaitkan dengan pengertian imbalan atau pembayaran (atas suatu prestasi kerja), maka para ibu rumah tangga yang juga bekerja keras tentulah tidak akan tercakup dalam pengertian kerja. Begitu pula bila

definisi kerja dihubungkan dengan pengertian kesenangan atau pilihan (terhadap jenis kerjaan), maka dapat dengan mudah terlihat bahwa bagi sementara orang, antara kerja dan permainan sesungguhnya sama saja. Bagi mereka yang sudah berada pada taraf tidak lagi memerlukan mencari nafkah (karena persediaan uangnya sudah cukup banyak), kerja hanyalah merupakan kesenangan atau merupakan pilihan untuk memenuhi kepuasan egonya saja.

2. Faktor Keberhasilan Kerja

Miller dan *Form* (Anoraga; 1998 : 14) menyatakan pendapatnya bahwa untuk bekerja tidak dapat dikaitkan hanya pada kebutuhan ekonomis belaka, sebab orang tetap akan bekerja walaupun mereka sudah tidak membutuhkan hal yang bersifat materiil. Bahkan walaupun seluruh keluarganya telah diasuransikan untuk jaminan masa depannya, tetap saja orang itu bekerja, hal itu mereka lakukan karena imbalan sosial seperti respek dan pengagum dari rekan-rekannya.

Bekerja merupakan sarana untuk menuju ke arah terpenuhinya kepuasan pribadi dengan jalan memperoleh kekuasaan dan menggunakan kekuasaan itu pada orang lain. pada pokoknya kerja itu merupakan aktivitas yang memungkinkan terwujudnya kehidupan sosial dan persahabatan.

Dilihat dari segi bahwa manusia adalah salah satu komponen sistem kerja, maka faktor yang mempengaruhi jalannya pekerjaan perlu mendapat perhatian, bila menghendaki suatu rencana sistem yang optimal.

Ada beberapa faktor yang melibatkan dan mempengaruhi keberhasilan kerja pada waktu seseorang bekerja.

Menurut *Sedarmayanti* (1998: 15) bahwa secara garis besar faktor yang mempengaruhi keberhasilan bekerja dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

- a. Kelompok faktor diri (individu), berupa faktor yang sudah tetap dan merupakan hal yang sudah ada (given) serta harus dapat diterima seadanya.
- b. Kelompok faktor situasional, berupa faktor yang hampir sepenuhnya dapat diatur dan diubah. Faktor ini berada di luar diri seseorang (pekerja). Pimpinan organisasi mempunyai wewenang untuk merubah, karenanya faktor ini disebut juga faktor manajemen. Kelompok faktor situasional tersebut terbagi ke dalam dua kelompok lagi, yaitu:
 - i. Faktor sosial dan keorganisasian;
 - ii. Faktor fisik pekerjaan.

II. 3. Dampak Budaya Organisasi dan Unjuk Kerja

Schein dalam (Ashar M, 2001:277) dalam definisinya tentang budaya organisasi antara lain mengatakan bahwa organisasi adalah *shared basic assumption* yang dipelajari, *Pertama* ketika organisasi memecahkan masalah eksternal dan internal yang dianggap valid. Dari penggalan definisinya ini

dapat diduga bahwa selama cara pemecahan valid, perusahaan tidak akan mengalami masalah, dengan kata lain budaya organisasinya akan menunjang unjuk kerjanya, menunjang produktivitasnya. *Kedua* hal lain yang dapat disimpulkan ialah bahwa kalau cara pemecahan masalah tidak valid, maka jika menemukan cara pemecahan yang valid akan terjadi beberapa perubahan pada budaya organisasinya. Hal *ketiga* yang dapat disimpulkan ialah bahwa seolah-olah semua karyawan dari perusahaan memiliki nilai-nilai inti yang sama dari budaya organisasi. Dalam penelitian *Kotter* dan *Heskett* dalam (Ashar M, 2001 : 278) ternyata mereka menemukan bahwa ada perusahaan yang memiliki budaya organisasi (istilah yang mereka pakai ialah budaya perusahaan) yang kuat ada yang memiliki budaya organisasi yang lemah. Juga bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat tidak selalu memiliki unjuk kerja ekonomik jangka waktu panjang yang baik.

Kotter dan *Heskett* melakukan empat kajian untuk menemukan apakah terdapat hubungan (dampak) antara budaya perusahaan dengan unjuk kerja ekonomik jangka panjang, untuk menjelaskan corak dan alasan-alasan dari hubungan-hubungan tersebut, dan untuk menemukan apakah dan bagaimana hubungan tersebut dapat dimanfaatkan untuk menunjang unjuk kerja satu perusahaan.

Dampak didefinisikan sebagai pengaruh sesuatu yang menimbulkan akibat (Tim, 2001: 207).

Kajian *pertama* adalah tentang hubungan antara budaya perusahaan dengan unjuk kerja ekonomik jangka panjang. *Pertama-tama* mereka tetapkan

10 perusahaan-perusahaan dan menilai budaya perusahaan mereka. Dalam budaya perusahaan yang kuat hampir semua manajer memiliki secara bersama seperangkat nilai dan metode-metode melakukan usaha yang secara relatif tetap asas (*consistent*). Dari ke-10 perusahaan mereka mengumpulkan data tentang unjuk kerja ekonomi dari perusahaan-perusahaan tersebut selama 11 tahun. Mereka kemudian mengkorelasikan 'nilai' budaya perusahaan dengan unjuk kerja jangka panjang. Hubungannya ada, namun hanya sederhana. Mereka berkesimpulan bahwa benar-benar salah.

Kajian *kedua* ingin melihat sejauh mana ada hubungan antara isi budaya, nilai-nilai dan perilaku yang secara umum dapat diamati, dengan unjuk kerja ekonomi jangka panjang. Ada dugaan bahwa budaya baik, hanya jika cocok dengan lingkungannya, dengan *business strategy*-nya. Misalnya budaya yang ditandai oleh pengambilan keputusan yang cepat dan tidak ada perilaku birokratis akan menunjang unjuk kerja dalam lingkungan yang sangat kompetitif dalam pembuatan perjanjian dalam perusahaan yang memberi nasihat tentang perjanjian dalam perusahaan yang memberi nasihat tentang *mergers* dan *acquisitions*. Sebaliknya akan merusak unjuk kerja dari perusahaan asuransi yang tradisional. Dengan perkataan lain, budaya yang secara strategic sesuai akan berhubungan dengan unjuk kerja yang baik sekali (*excellent performance*). Jumlah perusahaan yang dikaji 22, hasil kajiannya ternyata mendukung dugaannya.

Kajian yang *ketiga* melihat apakah budaya yang dapat membantu organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan

lingkungan akan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang sangat baik untuk jangka waktu yang panjang. Budaya adaptif menurut **Ralph Kilmann**, yang dikutip oleh Kotter dan Heskett ialah:

“An adaptive culture entails a risk-taking, trusting, and pro-active approach to organizational as well as individual life. Members actively support one another’s effort to identify all problems and implement workable solutions. There is shared feeling of confidence, without a doubt, that they can effectively manage whatever new problems and opportunities will come their way. There is widespread enthusiasm, a spirit of doing whatever it takes to achieve organizational success. The members are receptive to change and innovation.”

Ternyata mereka temukan bahwa budaya adaptif mendukung unjuk kerja untuk jangka waktu yang panjang.

Kajian yang *keempat* berhubungan dengan pertanyaan apa saja yang menyebabkan timbulnya budaya yang menghasilkan unjuk kerja yang rendah. Dari perusahaan-perusahaan yang dikaji ditemukan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut sebelumnya mampu berunjuk kerja yang tinggi. Pada saat itu mereka mendominasi pasar, tidak ada yang dapat menyaingi mereka. Mereka terus tumbuh, pertumbuhan ini menyebabkan mereka menerima banyak manajer dan pegawai baru. Timbul masalah-masalah internal yang tidak dapat diselesaikan. Dari budaya yang telah menjadi kurang sehat ini timbul tiga gejala. Yaitu:

Pertama, para manajer cenderung menjadi arogan. Mereka merasa paling mampu. Tidak ada manajer yang dianjurkan untuk melihat ke luar perusahaan untuk mendapatkan gagasan-gagasan yang baik. Mereka merasa sudah tahu semuanya. Ini merupakan hasil dari keberhasilan yang dialami selama bertahun-tahun. *Kedua*, para manajer dari budaya ini cenderung kurang

menghargai pelanggan, pemegang saham dan karyawan. Keluhan dari pelanggan kurang diperhatikan karena merasa bahwa produk yang dihasilkan sudah paling baik. *Ketiga*, budaya-budaya ini menjadi tidak senang dengan nilai-nilai seperti kepemimpinan dan hal-hal lainnya yang dapat melakukan perubahan, sebagian karena tidak banyak kepemimpinan yang diperlakukan, sebagian karena perusahaan-perusahaan ini memiliki orientasi manajerial yang kuat, satu pandangan yang menilai tinggi stabilitas dan keteraturan.

Dari kajian yang luas dari *Kotter* dan *Heskett* dapat secara ringkas disimpulkan bahwa:

- a. Ada hubungan, meskipun tidak kuat, antara budaya perusahaan yang kuat dengan unjuk kerja ekonomik jangka waktu yang panjang.
- b. Budaya yang secara strategic sesuai dengan lingkungannya mendukung unjuk kerja yang tinggi selama jangka waktu yang panjang.
- c. Budaya adaptif memiliki hubungan yang kuat dengan unjuk kerja perusahaan yang baik selama jangka waktu yang panjang.
- d. Perusahaan-perusahaan yang berhasil pada masa yang lampau dapat mengembangkan satu budaya yang tidak sehat tidak menunjang unjuk kerja perusahaan.

II.4. Kegiatan Kerja Pimpinan dan Budaya organisasi

Kegiatan adalah aktivitas, tindakan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh (Tim, 2007 : 296). Sedangkan kegiatan kerja adalah melakukan sesuatu aktivitas dengan sungguh-sungguh untuk mencari penghasilan atau nafkah.

Agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan visinya maka harus memiliki budaya yang kuat, karena budaya yang kuat akan mendorong perilaku karyawan kearah yang diinginkan perusahaan. Karyawan akan memiliki komitmen terhadap organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja. (Eko Nur AR, 2004:117).

Menurut **James Indra W.** (Human Capital, 2009:32) bahwa kreatifitas dalam organisasi tidak dihasilkan oleh mesin maupun tidak oleh sistem melainkan oleh manusia yang bekerja di dalamnya.

Sebuah sistem manajemen diperlukan untuk memonitor, mengatur dan mengevaluasi sejauh mana program telah dijalankan. Sistem ini diharapkan dapat menjawab semua kebutuhan manajemen. Untuk menerapkan sistem ini yaitu dengan menggantikan sistem yang lama yang tentunya bukan tanpa kendala. Penolakan terhadap perubahan merupakan hal yang lumrah terjadi di setiap perusahaan yang sedang dalam masa transisi. (A. Sutjipto, 2009:31).

Sedangkan dalam kepemimpinan dikenal adanya pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan kontingensi, dan pendekatan terpadu (Sutarto, 2006: 363).

Pendekatan sifat dilandasi pemikiran bahwa untuk menjadi pemimpin yang berhasil melaksanakan pengaruhnya yang bersangkutan harus memiliki sifat-sifat tertentu. Beberapa sifat yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin adalah takwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, berilmu, efisien, disiplin, manusiawi, bijaksana, bersemangat, percayadiri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berdaya cipta asli,

berwawasan situasi, berpengharapan baik, mampu membuat keputusan, mampu melakukan kontrol, bermotivasi kerja sehat, memiliki rasa tanggungjawab, satunya kata dan perbuatan, mendahulukan kepentingan orang lain.

Pendekatan perilaku dilandasi pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan gaya bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap serta gaya bertindak akan nampak dari cara melakukan pekerjaan. Misalnya cara memerintah, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mengarahkan, cara membangkitkan semangat kerja, cara menegakkan disiplin, cara melakukan pengawasan, cara meminta laporan, cara menegur bawahan, cara meminta pertanggungjawaban, dan lain-lain cara semacam itu. Ada pemimpin yang bersikap dan bergaya tegas, keras, yang penting tugas terlaksana dengan baik. Adapula pemimpin yang bersikap dan bergaya halus, simpatik, interaksi timbal-balik, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, membina hubungan serasi. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa ada pemimpin yang lebih mengutamakan tugas, dan ada pemimpin yang lebih mengutamakan hubungan.

Pendekatan kontingensi dilandasi pemikiran bahwa kepemimpinan akan berhasil apabila mendasarkan diri pada situasi, situasi yang berubah harus dihadapi dengan sikap serta gaya bertindak yang berubah pula. Pemimpin tidak dibenarkan menerapkan gaya bersikap dan gaya bertindak yang sama untuk segala situasi.

Pendekatan terpadu berlandaskan pemikiran bahwa berbagai konsep dalam administrasi tidak diterapkan sebagai konsep yang berdiri sendiri melainkan diterapkan sebagai konsep yang saling berhubungan.

Menurut **Husein Umar** (Umar, 2008: 206-207) kebiasaan-kebiasaan dan tradisi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Biasanya cikal bakal tumbuhnya budaya organisasi tersebut dimulai dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pimpinan organisasi itu sendiri yang mana jika pimpinan memberikan suatu contoh kebiasaan buruk seperti tidak disiplin, acuh tak acuh terhadap karyawan, tidak pernah melakukan kontrol terhadap kinerja karyawan, tidak pernah melakukan komunikasi terhadap karyawan dan sebagainya. Akibatnya ada kemungkinan karyawan cenderung akan meniru perilaku yang demikian. Walaupun tidak semuanya demikian, paling tidak segala perilaku pimpinan akan menjadi cermin bagi karyawan untuk bersikap dan bertindak dalam melaksanakan tugas maupun dalam berinteraksi dengan sesama teman kerja maupun dengan atasan.

Edgar H. Schein (Ndraha, 2004 : 115) membahas hubungan antara budaya keorganisasian (*organizational culture*) dengan kepemimpinan dalam Bagian IV bukunya. Bab IV yang berjudul *The Role of Leadership in Building Culture* itu terdiri dari empat bab, berturut-turut (1) *How Leaders Create Organizational Cultures*, (2) *How Founders and Leaders Embed and Transmit Culture: Socialization from a Leadership Perspective*, (3) *Organizational*

Midlife: Differentiation and the Growth of Subcultures, and (4) *Management of Information Technology: Two Subcultures in Collision?*

Dari hasil pengamatan terhadap tiga perusahaan yaitu (1) The Jones Food Company, (2) Smithfield Enterprise, dan (3) The Action Company, **Schein** (Taliziduhu Ndraha, 2004:125) mengambil kesimpulan bahwa:

- a. Budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leaders*. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui kepemimpinan para pendirinya.
- b. Nilai-nilai dasar (*basics*) dihadirkan (*embedded*) menjadi budaya melalui mekanisme primer dan juga mekanisme sekunder.
- c. Organisasi tumbuh dan berkembang, mengalami differensiasi dan pertumbuhan subkultur.
- d. Manajemen puncak dan masyarakat teknologi informasi (*information technology, IT*) merupakan dua subkultur organisasi yang membentuk asumsi-asumsi sendiri-sendiri menyangkut informasi.

II.5. Telaah Penelitian Terdahulu

Menurut Brahmasari (2008:35) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan, secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari karakteristik budaya yaitu: (1) Nilai-nilai organisasi, (2) Dukungan manajemen, (3) Sistem imbalan, (4) Toleransi dalam berbagi kesalahan sebagai peluang untuk belajar, (5) Orientasi pada rincian (detil) pekerjaan, (6) Orientasi pada tim.

Pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

- 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
- 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

Penelitian Biantoro (2002) yang berjudul “Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan”, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisai terhadap kinerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi budaya adalah: (a) komunikasi; (b) kerjasama; (c) pendidikan; (d) bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja adalah: (a) kerjasama; (b) konferensi; (c) jaminan kerja dan; (d) fasilitas; (2) faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja adalah; (a) komunikasi dan bahasa; (b) pakaian dan penampilan; (c) nilai dan norma; (d) keyakinan dan sikap.

Penelitian Hamid (2002) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara”. Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk budaya

organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

II. 6. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan telaah pustaka di atas, maka dapat ditarik suatu hipotesis, di duga kegiatan kerja pimpinan di PT Arian Primatama Pekanbaru tergolong pada budaya organisasi yang *charismatic* dengan tipe kepribadian yang *dramatic*.

II. 7. Variabel Penelitian

Dari hipotesis yang diajukan di atas, maka variabel penelitian ini dirumuskan dengan berpedoman kepada teori-teori yang diungkapkan oleh para peneliti terdahulu (Ashar M. 2001: 266) yang terungkap dalam tinjauan pustaka serta penarikan hipotesis yang meliputi:

- a. Budaya Organisasi yang meliputi:
 - 1) Keleluasaan kerja;
 - 2) Toleransi terhadap pekerjaan beresiko;
 - 3) Kejelasan sasaran yang dicapai;
 - 4) Koordinasi organisasi;
 - 5) Dukungan atasan dalam organisasi;
 - 6) Efektifitas aturan dan pengawasan;
 - 7) Komitmen karyawan pada organisasi;
 - 8) Realisasi alokasi imbalan atas prestasi;

9) Toleransi terhadap konflik.

b. Kegiatan Kerja Pimpinan:

- 1) Cara memerintah;
- 2) Cara memberikan tugas;
- 3) Cara berkomunikasi;
- 4) Cara membuat keputusan;
- 5) Cara mengarahkan;
- 6) Cara memotivasi;
- 7) Cara mendisiplinkan;
- 8) Cara mengawasi/pengawasan;
- 9) Cara meminta laporan;
- 10) Cara menegur.

BAB III

METODE PENELITIAN

III. 1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu di PT. Arian Primatama Pekanbaru, atas pertimbangan bahwa perusahaan yang bersangkutan merupakan sebuah perusahaan yang menggunakan pimpinan yang menangani proyek-proyek jasa pengadaan dan pemeliharaan yang kontrak kerjanya dengan berbagai perusahaan baik kecil, menengah maupun besar seperti kontrak kerja dengan PT. Chevron Pasific Indonesia di Pekanbaru.

Adapun waktu penelitian ini dimulai sejak bulan Juni hingga bulan Nopember 2009, sehingga penelitian memakan waktu selama enam bulan. Dalam masa itu harus telah dilakukan observasi dan pra penelitian serta melakukan penelitian dan pelaporan hasil penelitian.

III. 2. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini ialah data kualitatif, yaitu hal ini sesuai dengan pendapat *Bogdar* dan *Taylor* dalam *Lexy J. Maleong* yang menyebutkan bahwa metode kualitatif sebagai proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis/lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. (Maleong, 2000 : 31).

2. Sumber Data

a. Data primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lapangan berdasarkan sebaran kuesioner kepada objek penelitian.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan dan dokumen-dokumen yang berupa data olahan dari objek penelitian.

III. 3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan:

- 1) Kajian Pustaka, yaitu menelaah pengertian-pengertian, teori-teori dan hasil penelitian terdahulu;
- 2) Kuesioner, yaitu mengajukan pertanyaan kepada objek penelitian dengan cara menyebarkan selebaran yang pilihan jawabannya telah tersedia, dalam hal ini ditujukan kepada karyawan/pegawai sebagai responden penelitian.

III. 4. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan sebanyak 5 orang di PT Arian Primatama Kontraktor Pekanbaru. Adapun bidang kerja PT Arian Primatama Pekanbaru meliputi, Jasa tenaga kerja mekanikal; Penyedia layanan dan pemeliharaan elektrikal; dan Pemborongan / konstruksi.

2. Sampel Penelitian

Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini dengan cara *sensus* ialah karyawan sebanyak 5 orang pada PT Arian Primatama Pekanbaru.

III. 5. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengungkapkan hasil penelitian dengan mendeskripsikan secara gambaran pengambilan kesimpulan, yaitu berupa uraian yang menggambarkan keadaan umum dari objek penelitian yaitu menganalisis Budaya Organisasi pada kegiatan kerja Pimpinan di PT Arian Primatama Pekanbaru yang dikaitkan dengan teori-teori yang ada secara khusus, sehingga dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

BAB IV
GAMBARAN UMUM
PT ARIAN PRIMATAMA PEKANBARU

IV. 1. Gambaran Umum

Berdirinya PT Arian Primatama Pekanbaru diawali pada tahun 1997 di Pekanbaru di Jalan Bangau Nomor 19. Bahwa PT Arian Primatama bergerak dibidang pemeliharaan peralatan listrik sebagai kontraktor di PT Chevron Pasific Indonesia (PT. CPI).

Adapun Visi, Misi dan tujuan serta sasaran PT Arian Primatama Pekanbaru, yang sebagai berikut :

Visi PT Arian Primatama sebagai satu kesatuan usaha PT Arian Primatama dalam Pemeliharaan Peralatan Listrik “Menjadi perusahaan pemeliharaan peralatan listrik yang handal, tangguh dan berkembang”.

Sedangkan misi PT Arian Primatama adalah :

1. Melaksanakan bidang jasa dalam pemeliharaan peralatan listrik yang berorientasi kepada pelanggan, karyawan dan pemilik.
2. Meningkatkan profesionalisme SDM
3. Melaksanakan usaha sesuai kaidah perusahaan

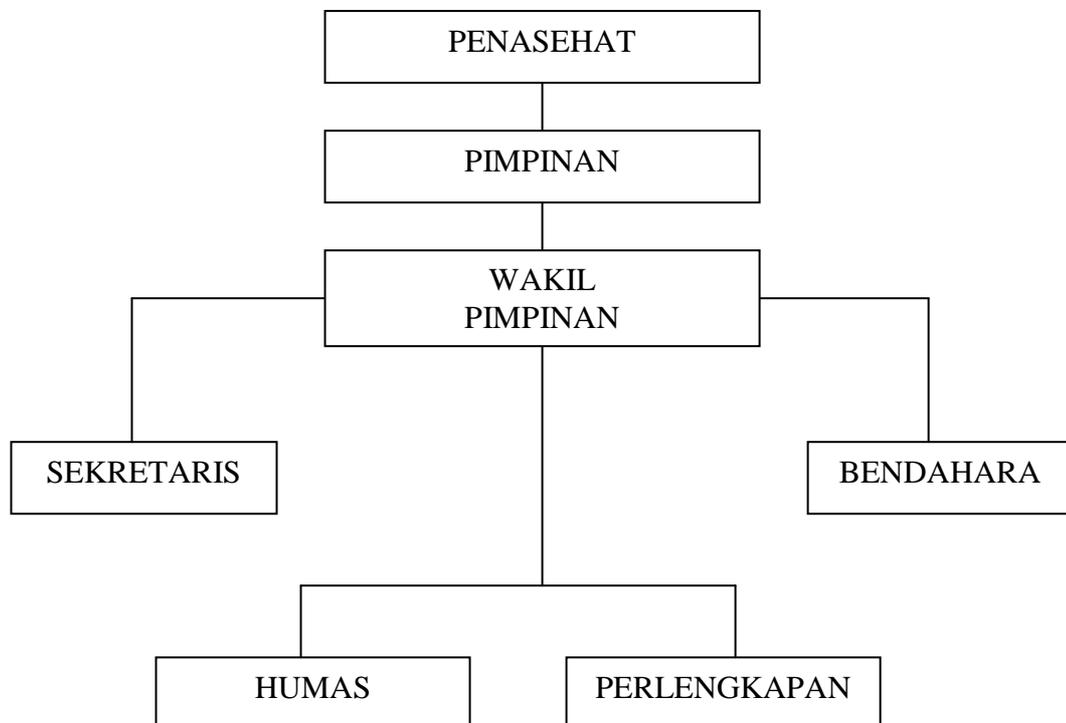
Tujuan PT. Arian Priamtama, yaitu :

1. Korporatisasi (kelayakan keuangan) sebagai perusahaan yang mandiri
2. Transparansi/akuntabilitas dalam bidang peran, tugas, tanggung jawab dan wewenang
3. Peningkatan efisiensi dan pengembangan usaha

IV. 2. Struktur Organisasi

Untuk kelancaran menjalankan pekerjaan dan tugas, maka dibuatlah suatu struktur organisasi yang masing-masing berperan dalam batas-batas kewenangannya dalam organisasi, yang tampak pada bagan berikut :

BAGAN IV
STRUKTUR ORGANISASI
PT. ARIAN PRIMATAMA PEKANBARU



Sumber : PT Arian Primatama Pekanbaru Tahun 2009

IV. 3. Tata Kerja Organisasi

1. Penasehat

Penasehat bertugas memberikan gagasan atau ide dan juga saran kepada pimpinan perusahaan, agar pimpinan dapat mempertimbangkan berbagai pandangan dari pihak-pihak yang memiliki hubungan dengan perusahaan.

2. Pimpinan

Bertugas :

- a. Memimpin perusahaan dan bertanggungjawab terhadap seluruh kelangsungan hidup perusahaan;
- b. Mengatur pembagian kerja karyawan
- c. Mengambil keputusan terhadap permasalahan pekerjaan yang tidak tercakup dalam kontrak
- d. Menandatangani setiap perintah kerja yang diberikan
- e. Menghadiri dan mewakili perusahaan dalam rapat-rapat yang diadakan oleh pemberi kerja
- f. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan membuat laporannya kepada direktur
- g. Mengatur dan menyetujui cuti karyawan

3. Wakil Pimpinan

- a. Membantu pimpinan dalam melaksanakan tugas-tugasnya
- b. Mewakili pimpinan apabila pimpinan berhalangan
- c. Mengambil alih keputusan apabila pimpinan dalam keadaan tidak dapat meneruskan pekerjaannya

4. Sekretaris

- a. Memberikan laporan tentang kegiatan perusahaan kepada pimpinan
- b. Mengatur jadwal kegiatan pimpinan
- c. Mendampingi pimpinan dalam melaksanakan rapat

5. Bendahara

- a. Bertanggungjawab atas keuangan perusahaan
- b. Mengatur atau memberikan gaji karyawan
- c. Mengelola keuangan perusahaan

6. Humas

- a. Menjadi penghubung antara perusahaan dengan pihak lain
- b. Memberikan informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan
- c. Sebagai juru bicara perusahaan dalam setiap kepentingan perusahaan dengan pihak lain

7. Perlengkapan

- a. Mendukung jalannya kegiatan perusahaan
- b. Menyediakan keperluan perusahaan
- c. Mengelola dan mengawasi aset perusahaan

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini penulis melakukan sebaran kuesioner tentang Budaya Organisasi dan Kegiatan Kerja Pimpinan kepada karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru dengan memberikan pertanyaan yang disertai pilihan jawaban yang dapat dijawab secara bebas dengan memilih 5 pilihan jawaban yaitu “SB” untuk tanggapan ‘Sangat Baik’, “B” untuk tanggapan ‘Baik’, “CB” untuk tanggapan ‘Cukup Baik’, dan “KB” untuk tanggapan ‘Kurang Baik’, serta “STB” untuk tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’, namun untuk mengetahui bagaimana Budaya Organisasi signifikan dalam arti secara simultan merupakan dan memiliki dampak pada Kegiatan Kerja Pimpinan, maka dalam bab ini perlu terlebih dahulu diketahui identitas karyawan yang merupakan responden dalam penelitian ini, sehingga selanjutnya karyawan tersebut dapat pula memberikan tanggapannya terhadap objek penelitian ini yaitu mengenai Budaya Organisasi dan Kegiatan Kerja Pimpinannya di PT Arian Primatama Pekanbaru.

V. 1. Identitas Karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru Sebagai

Responden dalam Penelitian

1. Tingkat Umur Karyawan

Umur karyawan perlu diketahui sebab kemandirian jawaban atau kematangan tanggapan karyawan terhadap keadaan organisasi tempat mereka bekerja dan tanggapan terhadap kegiatan kerja pimpinan, relatif akan ditentukan dari tua ataupun mudanya umur responden tersebut.

Tabel V. A. 1**Tingkat Umur Karyawan di PT Arian Primatama Pekanbaru**

No.	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	20-30	1	20
2	31- 40	2	40
3	41-50	1	20
4	> 51	1	20
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas, terlihat umur karyawan di PT Arian Primatama Pekanbaru yang terdiri atas 5 responden, terdapat satu atau sebesar 20% karyawan pada tingkat umur 20 hingga 30 tahun yang bekerja di PT Arian Primatama Pekanbaru, lalu pada tingkat umur 31 hingga 40 tahun terdapat sejumlah 2 atau sebesar 40% karyawan yang bekerja di PT Arian Primatama Pekanbaru, dan masing-masing sejumlah 1 atau 20% karyawan yang bekerja pada tingkat umur 41 hingga 50 serta di atas 51 tahun. Diketahui terdapat jumlah karyawan yang berumur antara 31 hingga 40 tahun yaitu sebesar 40%, maka dengan demikian karyawan di PT Arian Primatama Pekanbaru dapat dipastikan adalah tergolong karyawan yang berumur dewasa, sehingga kemandirian jawaban atau kematangan tanggapan terhadap keadaan organisasi tempat mereka bekerja dan tanggapan terhadap kegiatan kerja pimpinan merupakan betul-betul berasal dari masing-masing karyawan atau responden penelitian itu sendiri, dalam artian bahwa pilihan jawaban kuesioner adalah asli atas apa yang dirasakan oleh masing-masing karyawan terlepas dari pengaruh siapa pun.

2. Tingkat Pendidikan Karyawan

Tingkat pendidikan karyawan penting diketahui untuk dapat melihat bagaimana kedalaman pola pikir karyawan sebagai responden penelitian ini yang akan memberikan tanggapan terhadap keadaan perusahaan sebagai suatu organisasi tempat mereka bekerja.

Tabel V. A. 2

Tingkat Pendidikan Karyawan di PT Arian Primatama Pekanbaru

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	Sarjana	1	20
2	Diploma (D3)	3	60
3	SLTA	1	20
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa terdapat 1 karyawan atau sebesar 20% masing-masing berpendidikan ditingkat Sarjana dan SLTA dan sebesar 60% atau sebanyak 3 karyawan berpendidikan ditingkat Diploma (D3). Artinya dengan demikian maka dapat dipastikan kedalaman pola pikir karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru yang dijadikan responden penelitian ini dapat dikatakan cukup memadai untuk memberikan tanggapannya melalui kuesioner yang disebar. Kedalaman pola pikir yang memadai yang dimaksud dalam hal ini ialah bukan terkait kepada bagaimana karyawan dapat bekerja dengan baik di perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja, akan tetapi lebih kepada bagaimana karyawan dapat memilih jawaban kuesioner berdasarkan pilihan objektif rasional yang tinggi tanpa ada pretensi apa pun yang dapat mempengaruhinya.

3. Jenis Kelamin Karyawan

Jenis kelamin karyawan juga memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana responden memiliki sikap dan tanggapannya dalam melihat perusahaan sebagai suatu organisasi dan melihat kegiatan kerja yang dilakukan oleh pimpinan di perusahaan tersebut.

Tabel V. A. 3

Jenis Kelamin Karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	Pria	2	40
2	Wanita	3	60
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa terdapat sebesar 20% lebih banyak karyawan yang berjenis kelamin Wanita ketimbang Pria, yaitu terdapat 2 karyawan atau 40% berjenis kelamin Pria dan terdapat 3 karyawan atau sebesar 60% berjenis kelamin Wanita, Wanita atau perempuan biasanya memiliki perasaan yang sangat halus dan memiliki kepekaan serta perhatian yang sangat tinggi, sehingga dengan banyaknya karyawan yang berjenis kelamin Wanita, maka tanggapan mereka sebagai responden penelitian dapat dipastikan relatif lebih baik terhadap pilihan jawaban yang tepat untuk menggambarkan bagaimana keadaan perusahaan sebagai sebuah organisasi namun dapat menggambarkan pula bagaimana pimpinan perusahaan melakukan kegiatan kerja di perusahaan bersangkutan.

4. Masa Kerja Karyawan

Masa kerja karyawan dapat mencerminkan pengalaman kerja seorang karyawan, dengan lama bekerja karyawan maka akan signifikan disandingkan dengan sikap karyawan dalam menanggapi suatu persoalan dan akan lebih hati-hati dalam melihat suatu permasalahan.

Tabel V. A. 4

Masa Kerja Karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	0 – 5	1	20
2	6 – 10	2	40
3	11 - 15	2	40
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas memperlihatkan masa kerja karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru, yaitu masa kerja dibawah dari enam tahun sebanyak 1 karyawan atau sebesar 20% saja jika dibandingkan dengan masa kerja karyawan yang di atas 6 tahun. Lama masa kerja di atas dari lima tahun hingga sampai 15 tahun ialah masing-masing sebesar 40%. Dari hal tersebut, maka dapat dipastikan bahwa pilihan jawaban responden penelitian ini terhadap tanggapannya pada keadaan perusahaan sebagai suatu organisasi dan terhadap kegiatan kerja pimpinan akan lebih representatif dan lebih dapat dipertanggungjawabkan lagi, dalam arti bahwa pilihan jawaban kuesioner dapat lebih dipercaya keakuratannya.

V. 2. Tanggapan Karyawan atau Responden Terhadap Budaya Organisasi

Telah disebutkan pada bab terdahulu bahwa untuk Budaya Organisasi terdiri atas variabel yang meliputi item-item untuk dimintakan tanggapannya melalui cara kuesioner kepada responden penelitian, sehingga setelah diadakan sebaran kuesioner tersebut terdapat hasil sebagai berikut.

1. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap keleluasaan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan adalah sebagai berikut:

Tabel V. B. 1
Tanggapan Responden Terhadap
Keleluasaan Organisasi Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

2. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang berisiko dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 2
Tanggapan Responden Terhadap
Toleransi Organisasi Terhadap Pekerjaan Yang Berisiko

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	1	20
4	Kurang Baik (KB)	3	60
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 3 atau sebesar 60%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

Dengan adanya sebesar 60% tanggapan pada kategori “KB” atau ‘Kurang Baik’, maka terlihat bahwa toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang berisiko terbukti kurang baik sehingga pada gilirannya dapat menggambarkan pula bagaimana kualitas budaya organisasi di perusahaan.

3. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap kejelasan tentang sasaran yang ingin dicapai organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 3
Tanggapan Responden Terhadap
Kejelasan Tentang Sasaran Yang Ingin Dicapai Organisasi

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	2	40
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	1	20
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ juga jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 1 atau sebesar 20%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dari persentasenya sebesar 40% pada pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ terhadap kejelasan tentang sasaran yang ingin dicapai organisasi, maka terlihat bahwa perusahaan telah membudayakan sasaran yang ingin dicapai organisasi itu menjadi budaya organisasi dan itu direspon dengan baik.

4. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 4
Tanggapan Responden Terhadap
Upaya Organisasi Demi Terciptanya Koordinasi Yang Baik
Antar unit Organisasi

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dengan keadaan pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ persentasenya sebesar 60%, maka untuk upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi telah tampak menjadi budaya organisasi yang tidak buruk dibanding kejelasan tentang sasaran yang ingin dicapai organisasi.

5. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap dukungan atasan termasuk dalam hal berkomunikasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 5
Tanggapan Responden Terhadap
Dukungan Atasan Termasuk Dalam Hal Berkomunikasi

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan tanggapan ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dengan persentasenya sebesar 60% untuk kategori pilihan tanggapan ‘Cukup Baik’, pada dukungan atasan termasuk dalam hal berkomunikasi, maka dengan demikian tampak dukungan atasan termasuk dalam hal berkomunikasi sebagai bagian budaya organisasi terbukti cukup baik.

6. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap efektifitas aturan dan pengawasan langsung dalam rangka mengendalikan perilaku organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 6
Tanggapan Responden Terhadap
Efektifitas Aturan Dan Pengawasan Langsung Dalam Rangka
Mengendalikan Perilaku Organisasi

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	1	20
4	Kurang Baik (KB)	3	60
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan juga 1 dan persentasenya sebesar 20%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 3 atau sebesar 60%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dari jumlah tanggapan 3 atau sebesar 60% pada kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ untuk efektifitas aturan dan pengawasan langsung dalam rangka mengendalikan perilaku organisasi, maka budaya organisasi pada item ini terbukti kurang baik.

7. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 7
Tanggapan Responden Terhadap
Komitmen Karyawan Secara Keseluruhan Terhadap Organisasi

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dengan terlihatnya tanggapan pada kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ dan kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ sebesar 40%, maka untuk budaya organisasi pada item ini terbukti komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi menunjukkan kecenderungan untuk hanya cukup baik saja atau cenderung kurang baik.

8. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap alokasi imbalan yang direalisasikan atas prestasi yang diraih dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 8
Tanggapan Responden Terhadap
Alokasi Imbalan Direalisasikan Atas Prestasi Yang Diraih

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan tanggapan ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dengan persentasenya sebesar 60% untuk kategori tanggapan ‘Cukup Baik’, dan untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ sebesar 40%, maka terbukti bahwa alokasi imbalan yang direalisasikan atas prestasi yang diraih sebagai bagian dari budaya organisasi memang hanya pada ukuran sedang yaitu cukup baik saja dan cenderung menjadi kurang baik.

9. Untuk variabel budaya organisasi dengan item tanggapan responden terhadap toleransi terhadap konflik dalam organisasi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. B. 9
Tanggapan Responden Terhadap
Toleransi Terhadap Konflik Dalam Organisasi

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	4	80
4	Kurang Baik (KB)	1	20
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Dari tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan tanggapan ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 4 dan persentasenya sebesar 80%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 1 atau sebesar 20%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada. Dari tanggapan responden dalam budaya organisasi pada item toleransi terhadap konflik dalam organisasi, terbukti persentasenya sebesar 80% untuk kategori pilihan tanggapan ‘Cukup Baik’, dan cenderung ‘Kurang Baik’ dengan jumlah tanggapan 1 atau sebesar 20%.

V. 3. Tanggapan Responden Terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan

Untuk tanggapan karyawan sebagai responden penelitian ini terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan, maka terdapat item berupa pertanyaan kuesioner dengan hasil tanggapan sebagai berikut:

1. Tanggapan Responden Terhadap Cara Memerintah Yang Dilakukan Pimpinan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 1
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Memerintah Yang Dilakukan Pimpinan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

2. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Memberikan Tugas Kepada Karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 2
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Dalam Memberikan Tugas Kepada Karyawan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

3. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpimpinan Dalam Melakukan Komunikasi Kepada Karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 3
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpimpinan Dalam Melakukan Komunikasi
Kepada Karyawan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

4. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Membuat Keputusan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 4
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Dalam Membuat Keputusan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	5	100
4	Kurang Baik (KB)	-	-
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 5 dan persentasenya sebesar 100%, dan untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan tidak ada, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ juga tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

5. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Melakukan Arahan Kepada Karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 5
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Dalam Melakukan Arahan Kepada Karyawan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	4	80
4	Kurang Baik (KB)	-	-
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 4 dan persentasenya sebesar 80%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan tidak ada atau sebesar 0%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ juga tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

6. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Membangkitkan Semangat Kerja Bagi Karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 6
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Dalam Membangkitkan Semangat Kerja
Bagi Karyawan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

7. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Menegakkan Kedisiplinan di Perusahaan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 7
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Dalam Menegakkan Kedisiplinan Di Perusahaan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	2	40
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 2 atau sebesar 40%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

8. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Melakukan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 8
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Dalam Melakukan Pengawasan
Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	1	20
3	Cukup Baik (CB)	3	60
4	Kurang Baik (KB)	1	20
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan 1 dan persentasenya sebesar 20%, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 3 dan persentasenya sebesar 60%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 1 atau sebesar 20%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

9. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Meminta Laporan Kepada Karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 9
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Meminta Laporan Kepada Karyawan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	3	60
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 3 atau sebesar 60%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

10. Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Menegur Karyawan Yang Melakukan Kesalahan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel V. C. 10
Tanggapan Responden Terhadap
Cara Pimpinan Menegur Karyawan Yang Melakukan Kesalahan

No.	Pilihan Tanggapan	Jumlah Tanggapan	Persentase (%)
1	Sangat Baik (SB)	-	-
2	Baik (B)	-	-
3	Cukup Baik (CB)	2	40
4	Kurang Baik (KB)	3	60
5	Sangat Tidak Baik (STB)	-	-
	Jumlah	5	100

Sumber: Data Olahan Tahun 2009.

Tabel di atas terlihat jumlah tanggapan untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Sangat Baik’ tidak ada yang memilih, sehingga persentasenya pun tidak ada. Untuk pilihan tanggapan dengan kategori ‘Baik’ jumlah tanggapan tidak ada dan persentasenya pun tidak ada, kategori pilihan jawaban ‘Cukup Baik’ jumlah tanggapan 2 dan persentasenya sebesar 40%, begitu pula untuk kategori pilihan tanggapan ‘Kurang Baik’ jumlah tanggapan 3 atau sebesar 60%, sementara untuk kategori pilihan tanggapan ‘Sangat Tidak Baik’ tidak memiliki jumlah tanggapan alias tidak terisi dan otomatis juga jumlah persentasenya tidak ada.

V. 4. Analisis Budaya Organisasi Pada Kegiatan Kerja Pimpinan Di PT Arian Primatama Pekanbaru

Setelah menganalisis tanggapan dari hasil kuesioner terhadap Budaya Organisasi dan Kegiatan Kerja Pimpinan secara satu persatu item di atas, maka selanjutnya untuk melihat dengan menganalisis bahwa Budaya Organisasi merupakan dan memiliki dampak pada Kegiatan Kerja Pimpinan, berikut ini hasil rekapitulasi tanggapan dari masing-masing variabel tersebut:

Tabel V. D. 1
REKAPITULASI HASIL TANGGAPAN TERHADAP
BUDAYA ORGANISASI

No	Budaya Organisasi	SB	B	CB	KB	STB	Jawaban Pertanyaan Keseluruhan
1	Keleluasaan Organisasi.		1	2	2		5
2	Toleransi Organisasi.		1	1	3		5
3	Sasaran Organisasi.		2	2	1		5
4	Koordinasi Organisasi.			3	2		5
5	Dukungan atasan dalam berkomunikasi.			3	2		5
6	Efektifitas aturan dan pngawasan langsung karyawan.		1	1	3		5
7	Komitmen Karyawan terhadap Organisasi.		1	2	2		5
8	Alokasi imbalan atas prestasi yang diraih			3	2		5
9	Toleransi terhadap konflik dalam Organisasi.			4	1		5
	Jumlah		6	21	18		45
	Persentase (%)		13	47	40		

Sumber: Data Olahan Tahun 2009

Tabel V. D. 1 di atas, memperlihatkan jumlah hasil keseluruhan tanggapan responden terhadap Budaya Organisasi melalui kuesioner, yaitu persentase kategori cukup baik lebih besar (47%) dan kategori baik (13%) sedangkan kategori kurang baik sebesar (40%). Jadi dari nilai inilah dapat digolongkan pada budaya organisasi yang *charismatic*.

Selanjutnya bila melihat lagi dari rekapitulasi tanggapan terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan, maka terlihat hasil sebagai berikut:

Tabel V. D. 2
REKAPITULASI HASIL TANGGAPAN TERHADAP
KEGIATAN KERJA PIMPINAN

No	Kegiatan Kerja Pimpinan	SB	B	CB	KB	STB	Jawaban Pertanyaan Keseluruhan
1	Memerintah.		1	2	2		5
2	Memberikan Tujuan.		1	2	2		5
3	Berkomunikasi.			3	2		5
4	Membuat Keputusan.			5			5
5	Mengarahkan.		1	4			5
6	Memotivasi.			3	2		5
7	Mendisplinkan.			3	2		5
8	Pengawasan.		1	3	1		5
9	Miminta Laporan.			2	3		5
10	Menegur.			2	3		5
	Jumlah		4	29	17		50
	Persentase (%)		8	58	34		

Tabel V. D. 2 di atas, memperlihatkan jumlah semua tanggapan responden terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan melalui kuesioner dari 50 jawaban pertanyaan keseluruhan, yang menanggapi dengan kategori cukup baik (58%) lebih besar dari kategori baik sebesar (8%) dan yang menanggapi

kategori kurang baik sebesar (34%) dari hasil tanggapan responden terhadap koesioner ini dapat digolongkan pada tipe kepribadian pimpinan yang *dramatic*.

V.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum data yang terkumpul dianalisis perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian ini akan menentukan layaknya data untuk dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang dilakukan terhadap seluruh item yang digunakan, hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan yang ditetapkan dalam penelitian ini valid dan secara keseluruhan item tersebut reliabel. Oleh karena itu kuesionernya layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Setelah dilakukan uji reliabilitas terhadap semua item pertanyaan dengan menggunakan alat bantu program SPSS *windows* 1.6, diketahui bahwa semua nilai koefisien alpha variabel tersebut reliabel, karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60. Hasil uji validitas menunjukkan nilai korelasi semua item variabel di atas 0,30 sudah memenuhi syarat untuk valid (Soegiyono, 2000).

Tabel V.E.1 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Item	Korelasi	>	Keputusan	Koefisien Alfa	Keputusan
1.	Budaya Organisasi				0.888	Reliabel
	1	0.933	0.3	Valid		
	2	0.714	0.3	Valid		
	3	0.390	0.3	Valid		
	4	0.461	0.3	Valid		
	6	0.461	0.3	Valid		
	2	0.714	0.3	Valid		
	3	0.933	0.3	Valid		
	4	0.461	0.3	Valid		
	9	0.792	0.3	Valid		
2	Kegiatan kerja Pimpinan				0.936	Reliabel
	1	0.802	0.3	Valid		
	2	0.802	0.3	Valid		
	3	0.709	0.3	Valid		
	4	0.312	0.3	Valid		
	5	0.944	0.3	Valid		
	6	0.709	0.3	Valid		
	7	0.709	0.3	Valid		
	8	0.944	0.3	Valid		
	9	0.793	0.3	Valid		
	10	0.793	0.3	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa:

Budaya organisasi = $0.888 > 0.6 =$ reliabel

Kegiatan kerja pimpinan = $0.936 > 0.6 =$ reliabel

1. Variabel Budaya Organisasi dengan indikator 9 item pertanyaan setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai koefisien alpha adalah 0.888 yang berarti variabel tersebut reliabel, karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 10 item pertanyaan semuanya valid karena diatas 0,30.
2. Variabel Kegiatan Kerja Pimpinan diukur dengan 10 item pertanyaan. Setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai koefisien alpha adalah 0.936 yang berarti variabel tersebut reliabel, karena memiliki nilai koefisien

alpha diatas 0,60. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 10 item pertanyaan semuanya valid karena diatas 0,30.

Dampak budaya organisasi pada kegiatan kerja pimpinan pada PT. Arian Primatama Pekanbaru dapat dilihat dari dua tabel di atas, terbukti ada kecenderungan untuk memiliki kesamaan yaitu bahwa bila variabel Budaya Organisasi menunjukkan kategori 'Cukup Baik', maka terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan pun akan menunjukkan kategori 'Cukup Baik' pula, dan bila Budaya Organisasi menunjukkan kategori 'Kurang Baik', maka terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan pun juga akan menunjukkan kategori 'Kurang Baik' pula. Sehingga hubungan Budaya Organisasi memiliki dampak pada Kegiatan Kerja Pimpinan. Bila dikaitkan dengan teori yang ada, maka untuk pimpinan di PT Arian Primatama Pekanbaru tergolong pada budaya organisasi *charismatic* yang diasosiasikan dengan kepribadian manajer yang dramatis. Manajer yang dramatis memiliki perasaan kebesaran, memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan perhatian dari orang lain, dan bertindak sedemikian rupa sehingga perhatian tertuju pada dirinya. Mereka cenderung menunjuk diri, mencari pendorong dan perangsang. Namun, mereka sering tidak memiliki disiplin diri, tidak mampu memfokus perhatian unuk waktu lama, dan cenderung menarik perhatian tapi dangkal. Mereka sering mengeksploitasi orang lain dan sering menarik bawahan yang memiliki kebutuhan untuk tergantung yang tinggi. Dalam budaya organisasi yang karismatik, ada penekanan berlebihan pada individualisme, terutama pada tingkat puncak. Para eksekutif memiliki kebutuhan tinggi untuk dapat dilihat dan diakui oleh pihak di luar perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk tumbuh cepat. Pengambilan keputusan didasari intuisi, terkaan, tanpa analisis

yang cermat dari lingkungan atau kemampuan-kemampuan dari organisasi. Sering struktur organisasi dan sumber daya manusia tidak mampu menangani pertumbuhan yang diinginkan. Para manajer mengeksploitasi orang lain, kekuasaan terpusat pada puncak. Eksekutif puncak memiliki kendali ketat dan pada saat sama tetap menjadi pusat perhatian. Para bawahan yang tertarik bekerja pada organisasi macam ini memiliki kebutuhan tinggi akan ketergantungan, ingin diarahkan, dan *overlook* kelemahan dari pimpinan mereka. Para bawahan memiliki kepercayaan tinggi bahwa mereka yang memimpin organisasi tidak dapat berbuat salah.

V. 6. Kaitan Terhadap Fiqih Islam

Jika menengok pada Al-Qur'an, di situ jelas bahwa kepemimpinan adalah puncak dari segalanya, kedudukan yang paling mulia dan paling agung. Kedudukan ini dikaruniakan oleh Allah swt setelah mendapat bermacam ujian yang berat dalam kehidupan. Ayat Al-Qur'an yang mengkisahkan penganugerahan kepemimpinan (imamah) pada nabi Ibrahim (as). Allah swt berfirman:

قَالَ ذُرِّيَّتِي مَنْ وَ قَالَ إِمَامًا لِلنَّاسِ جَاعِلُكَ إِنِّي قَالَ فَأَتَمَّمْتَنَّهُ بِكَلِمَاتِ رَبُّهُ إِبْرَاهِيمَ ابْتَلَىٰ إِذْ وَ
الظَّالِمِينَ عَهْدِي يَنَالُ آل

“Ingatlah ketika Ibrahim diuji oleh Tuhannya dengan beberapa kalimat, lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: ‘Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia’. Ibrahim berkata: ‘(Saya mohon juga) dari keturunanku’. Allah berfirman: ‘Janji-Ku ini tidak akan mengenai orang-orang yang zalim’.” (Al-Baqarah: 124)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya yaitu pada hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Budaya organisasi mempunyai dampak terhadap kegiatan kerja pimpinan pada PT. Arian Primatama Pekanbaru.

Untuk pimpinan di PT Arian Primatama Pekanbaru, adalah tergolong pada budaya organisasi yang *charismatic* dengan tipe kepribadian pimpinan yang *dramatic*. Pimpinan yang *dramatic* memiliki perasaan kebesaran, memiliki kebutuhan yang kuat untuk mendapatkan perhatian dari orang lain, dan bertindak sedemikian rupa sehingga perhatian tertuju pada dirinya. Mereka cenderung menunjuk diri, mencari pendorong dan perangsang. Namun, mereka sering tidak memiliki disiplin diri, tidak mampu memfokuskan perhatian untuk waktu lama, dan cenderung menarik perhatian tapi dangkal.

VI.2. Saran

Dari kesimpulan yang ada, maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengajukan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya perusahaan meningkatkan budaya organisasi dan mengevaluasi kegiatan kerja pimpinan, agar kedepannya menjadi lebih baik lagi dengan cara inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola-pola komunikasi.
2. Untuk menjadi pimpinan yang berhasil melaksanakan pengaruhnya yang bersangkutan harus memiliki sifat-sifat tertentu, beberapa sifat yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin adalah takwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, berilmu, efisien, disiplin, manusiawi, bijaksana, bersemangat, percaya diri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berdaya cipta asli, berwawasan situasi, berpengharapan baik, mampu membuat keputusan, mampu melakukan kontrol, bermotivasi kerja sehat, memiliki rasa tanggungjawab, satunya kata dan perbuatan, mendahulukan kepentingan orang lain.
3. Antara karyawan dan pimpinan harus menjalin hubungan komunikasi yang baik untuk mencapai maksud dan tujuan pada budaya organisasi yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Sutjipto, *Perlunya Pembinaan Budaya Perusahaan*, Jakarta: Figur, 2009.
- Arnita Hamid, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*. Surabaya : Disertasi Universitas Airlangga, 2002.
- Biantoro, U, *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan*. Surabaya : Disertasi Universitas Airlangga, 2002.
- Brahmasari Ida Ayu, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan*, Surabaya : Disertasi Universitas Airlangga, 2008.
- Eko Nur Aini Rachmawati, *Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.
- Gouzali Saydam, *Panduan Lengkap Pengantar Bisnis (Introduction to Business)*, Bandung: Alfabeta, 2006
- Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- , *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008.
- James Indra Winawan Widyaharsana, *Membangun Budaya Kreatif di Organisasi*, Jakarta: Human Capital, 2009.
- Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007.
- Munandar AS, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press), 2001.
- Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*, Jakarta: CV. Mandar Maju, 1998.
- Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, 2000.

Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.

Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Tim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia Press, 2007.

QS. Al-Baqarah: 124

DAFTAR TABEL

Tabel I. 1	Kegiatan Kerja Pimpinan PT. Arian Primatama Pekanbaru	4
Tabel: I. 2	Kegiatan Kerja Pt Arian Primatama Tahun 2008.....	5
Tabel II	Budaya Organisasi dan tipe Kepribadian (<i>Organization Cultures and Personality Type</i>)	18
Tabel V. A. 1	Tingkat Umur Karyawan di PT Arian Primatama Pekanbaru..	49
Tabel V. A. 2	Tingkat Pendidikan Karyawan di PT Arian Primatama Pekanbaru	50
Tabel V. A. 3	Jenis Kelamin Karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru.....	51
Tabel V. A. 4	Masa Kerja Karyawan PT Arian Primatama Pekanbaru	52
Tabel V. B. 1	Tanggapan Responden Terhadap Keleluasaan Organisasi Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	53
Tabel V. B. 2	Tanggapan Responden Terhadap Toleransi Organisasi Terhadap Pekerjaan Yang Berisiko	54
Tabel V. B. 3	Tanggapan Responden Terhadap Kejelasan Tentang Sasaran Yang Ingin Dicapai Organisasi	55
Tabel V. B. 4	Tanggapan Responden Terhadap Upaya Organisasi Demi Terciptanya Koordinasi Yang Baik Antar unit Organisasi	56
Tabel V. B. 5	Tanggapan Responden Terhadap Dukungan Atasan Termasuk Dalam Hal Berkomunikasi	57
Tabel V. B. 6	Tanggapan Responden Terhadap Efektifitas Aturan Dan Pengawasan Langsung Dalam Rangka Mengendalikan Perilaku Organisasi.....	58
Tabel V. B. 7	Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Karyawan Secara Keseluruhan Terhadap Organisasi	59
Tabel V. B. 8	Tanggapan Responden Terhadap Alokasi Imbalan Direalisasikan Atas Prestasi Yang Diraih.....	60
Tabel V. B. 9	Tanggapan Responden Terhadap Toleransi Terhadap Konflik Dalam Organisasi	61
Tabel V. C. 1	Tanggapan Responden Terhadap Cara Memerintah Yang Dilakukan Pimpinan	62

Tabel V. C. 2	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Memberikan Tugas Kepada Karyawan	63
Tabel V. C. 3	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Melakukan Komunikasi Kepada Karyawan	64
Tabel V. C. 4	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Membuat Keputusan.....	65
Tabel V. C. 5	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Melakukan Arahan Kepada Karyawan.....	66
Tabel V. C. 6	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Membangkitkan Semangat Kerja Bagi Karyawan	67
Tabel V. C. 7	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Menegakkan Kedisiplinan Di Perusahaan.....	68
Tabel V. C. 8	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Dalam Melakukan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan.....	69
Tabel V. C. 9	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Meminta Laporan Kepada Karyawan.....	70
Tabel V. C. 10	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pimpinan Menegur Karyawan Yang Melakukan Kesalahan.....	71
Tabel V. D. 1	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Terhadap Budaya Organisasi...	72
Tabel V. D. 2	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Terhadap Kegiatan Kerja Pimpinan	73
Tabel V. E. 1.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	75

DAFTAR GAMBAR

Bagan IV Struktur Organisasi PT. Arian Primatama Pekanbaru	45
------------------------------------------------------------------	----

DAFTAR KUESIONER
JUDUL PENELITIAN:
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KEGIATAN KERJA PIMPINAN
DI PT ARIAN PRIMATAMA

Keterangan:

1. Jawablah dengan menyilang (X) atau menceklis (V) pilihan jawaban:

SB : Sangat Baik KB : Kurang Baik Baik
B : Baik STB : Sangat Tidak Baik
CB : Cukup Baik

2. Pertanyaan ini hanya untuk kepentingan penelitian saja.

3. Demi kerahasiaan, dapat dijawab di rumah Anda dan segera kembalikan pada pihak peneliti.

4. Atas bantuannya diucapkan terimakasih.

No	Budaya Organisasi	SB	B	CB	KB	STB
1.	Bagaimana menurut Saudara keleluasaan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan?					
2.	Bagaimana menurut Saudara toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang berisiko?					
3.	Bagaimana menurut Saudara kejelasan tentang sasaran yang ingin dicapai organisasi?					
4.	Bagaimana menurut Saudara upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antarunit organisasi?					
5.	Bagaimana menurut Saudara dukungan atasan termasuk dalam hal berkomunikasi?					
6.	Bagaimana menurut Saudara efektifitas aturan dan pengawasan langsung dalam rangka mengendalikan perilaku organisasi?					
7.	Bagaimana menurut Saudara komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi?					
8.	Bagaimana menurut Saudara alokasi imbalan direalisasikan atas prestasi yang diraih?					
9.	Bagaimana menurut Saudara toleransi terhadap konflik dalam organisasi?					

Peneliti

Pekanbaru, Januari 10

Miswandi

(.....)

KUESIONER
KEGIATAN KERJA PIMPINAN

Keterangan:

1. Jawablah dengan menyilang (X) atau menceklis (V) pilihan jawaban:

SB : Sangat Baik KB : Kurang Baik Baik
B : Baik STB : Sangat Tidak Baik
CB : Cukup Baik

2. Pertanyaan ini hanya untuk kepentingan penelitian saja.

3. Demi kerahasiaan, dapat dijawab di rumah Anda dan segera kembalikan pada pihak peneliti.

4. Atas bantuannya diucapkan terimakasih.

No	Kegiatan Kerja Pimpinan	SB	B	CB	KB	STB
1.	Bagaimanakah menurut Saudara cara memerintah yang dilakukan pimpinan?					
2.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan dalam memberikan tugas kepada karyawan?					
3.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan dalam melakukan komunikasi kepada karyawan?					
4.	Bagaimana menurut Saudara cara pimpinan dalam membuat keputusan?					
5.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan dalam melakukan arahan kepada karyawan?					
6.	Bagaimana menurut Saudara cara pimpinan dalam membangkitkan semangat kerja bagi karyawan?					
7.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan dalam menegakkan kedisiplinan di perusahaan?					
8.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan?					
9.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan meminta laporan kepada karyawan?					
10.	Bagaimanakah menurut Saudara cara pimpinan menegur karyawan yang melakukan kesalahan?					