

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(SURVEY PADA BUMN SEKTOR USAHA ENERGI DI INDONESIA)

¹Sri Suwarsi, ²Susilo Setiyawan, ³Moch.Malik, ⁴Wulan Aka Yuana, ⁵Alia Ramadhina

^{1,2,3,4,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116
e-mail: ¹srisuwarsi@yahoo.com, ²suslio.setyawan@yahoo.com, ³moch.malik@unisba.ac.id

Abstrak. Tujuan Penelitian ini secara jangka panjang adalah untuk mempersiapkan strategi yang tepat yang terkait dengan strategi organisasi dalam memperkuat pelaksanaan budaya organisasi untuk menjadi pedoman dan cara bertindak dalam mencapai visi dan misi organisasi. Berdasarkan penelitian hasil survei dan tanggapan atas variabel dari unit observasi pada BUMN Sektor Usaha Energi, mengingat peranan BUMN ini sangat penting dan strategis dalam perekonomian Indonesia. Adapun tujuan khusus yang terkait dengan penelitian ini adalah untuk menganalisis: (i) implementasi budaya organisasi dan kinerja organisasi; (ii) pengaruh implementasi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Unit analisis penelitian ini dilakukan pada 45 kantor cabang atau wilayah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, pada 5 BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yaitu: (i) PT. Perusahaan Listrik Negara; (ii) PT.Perusahaan Gas Negara; (iii) PT.Batan Teknologi; (iv) PT. Energi Manajemen Indonesia; dan (v) PT. Pertamina. Teknik sampling yang digunakan adalah metode proporsional stratified random sampling, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dengan memperhatikan strata yang ada. Unit observasi atau responden dalam penelitian ini diwakili oleh manajer menengah, manajer lini, dan karyawan pada masing-masing kantor cabang atau wilayah tersebut, maka unit observasi dalam penelitian ini sebanyak 268 yang terdiri dari 58 manajer menengah, 87 manajer lini, dan 123 karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil lapangan melalui kuesioner untuk mengetahui implementasi budaya organisasi dan mengukur kinerja organisasi dengan balance scorecard pada 5 BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia untuk memperkaya analisis deskriptif. Sementara untuk mengetahui pengaruh kedua variabel tersebut, yaitu budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis varian dengan model Parsial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS 2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (i) Budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia kuat yang mampu mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko; kecermatan, analisis, dan perhatian pada detail; pemusatan perhatian pada hasil dibanding teknik; perhatian organisasi pada aspek manusia; kerja sama antar tim dan unit kerja; agresivitas untuk mencapai kinerja optimal; dan penekanan pada stabilitas; (ii) Pengukuran Kinerja organisasi ini menggunakan balanced scorecard yang meliputi 4 perspektif diklasifikasikan baik. Artinya kinerja organisasi dalam perspektif proses bisnis internal tinggi; kinerja organisasi dalam perspektif pelanggan tinggi; dan kinerja organisasi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tinggi. Namun dari perspektif finansial masih dinilai cukup tinggi, terutama dalam hal efisiensi biaya operasional perusahaan; (iii) Budaya organisasi memberikan pengaruh positif sedang terhadap kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia. Artinya budaya organisasi akan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi, namun dalam penelitian ini besarnya pengaruh adalah sedang dan sisanya sebesar dipengaruhi oleh variabel di lain.

Kata kunci : *Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, perilaku manusia, dan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia*

Latar Belakang Penelitian

Kinerja organisasi dapat dicapai melalui berbagai faktor, salah satu faktor kunci adalah faktor manusia. Untuk mengarahkan perilaku manusia kearah pencapaian tujuan

organisasi dibutuhkan sistem pengelolaan sistem organisasi yang sengaja dikembangkan untuk mendukung perilaku yang positif, salah satunya melalui penerapan budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang menjadi pegangan dan cara kerja semua anggota organisasi. Namun tidak semua organisasi berhasil menerapkan budaya organisasi, hal ini disebabkan karena minimnya komitmen manajemen puncak, rendahnya keterlibatan manajemen bawah, kurangnya sosialisasi sistem dan minimnya dukungan teknologi.

Selain itu berdasarkan kajian tentang penerapan budaya organisasi di Indonesia mengalami kesulitan yang disebabkan (1) penerapannya hanya merupakan program parsial, artinya implementasi hanya menjadi tanggung jawab pimpinan divisi (2) kurangnya pemahaman dan keahlian pengelola karena terbelenggu oleh peran paradigma budaya lama (3) rendahnya konsistensi CEO atau manajemen puncak.

Keberhasilan pelaksanaan sistem organisasi perlu ditopang dan didukung oleh budaya organisasi yang optimal, karena tanpa budaya organisasi yang menunjang maka pelaksanaan sistem tidak berjalan dengan baik, karena salah satu indikator keberhasilan implementasi sistem organisasi adalah terjadinya proses acculturation artinya bahwa budaya yang berkembang dalam organisasi telah menjadi pedoman cara bertindak karyawan. Sehingga budaya organisasi yang berkembang dapat menjadi suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan yang lainnya.

BUMN melalui kementerian BUMN telah berupaya untuk membentuk budaya organisasi yang selalu ditanamkan kepada seluruh pejabat dan pegawai BUMN, seperti (1) integritas, (2) profesional, (3) pelayanan, (4) sinergi, dan (5) pengembangan diri. Demikian juga masing-masing BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia juga telah mengembangkan budaya untuk menjadi landasan para karyawan untuk bekerja.

Adanya budaya organisasi yang merupakan nilai dan cara pandang dan kerja seluruh anggota organisasi perlu menjadi cermin bagi setiap anggota dalam bekerja dan memberikan pelayanan kepada konsumen. Namun berdasarkan anggapan yang berkembang di masyarakat budaya organisasi yang ada di BUMN belum kondusif dalam menciptakan budaya yang kuat dan unggul, seperti bersifat menunggu, tidak kreatif, tidak berfikir global, sangat birokratis, sangat sentralistik, dan struktur disusun tidak berdasarkan kompetensi (Arifin: 2010).

Permasalahan BUMN lain adalah hasil kajian Forum Human Capital Indonesia (Rusdin: 2011) perlunya BUMN melakukan upaya pembentukan budaya organisasi, karena lemahnya budaya kreativitas untuk memunculkan ide-ide, BUMN lebih fokus pada pencapaian laba dan mengabaikan pengembangan profesionalisme SDM. Hal ini tercermin pada kinerja organisasi yaitu belum optimal pada sikap pelayanan, inovasi, produktivitas, dan kualitas SDM yang mengarah pada budaya organisasi yang unggul.

Terkait dengan kinerja BUMN di Indonesia, berdasarkan hasil riset Barzelay (2012), kemajuan organisasi publik dalam hal kinerja belum membaik, salah satu faktornya adalah knowledge (best practice) yang dimiliki oleh BUMN sangat minim. Selain itu BUMN sangat terbatas dalam penguasaan best practice untuk memberi layanan yang efektif dan masih rendahnya daya saing (Jorgensen: 2010).

Dengan melihat berbagai aspek, tantangan dan masalah yang terus berlangsung seiring dengan dinamika yang terjadi, BUMN sektor usaha energi di Indonesia perlu menganalisis kembali penerapan budaya organisasi agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagaimana menciptakan profesionalisme dalam bekerja, terpeliharanya iklim yang mendukung untuk proses pengembangan pengetahuan, pemeliharaan

pengetahuan, transfer pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, dan teknologi untuk menciptakan iklim inovasi. Sehingga kinerja unggul dari sumber daya manusia dapat tercapai untuk mendukung dan memperbaiki citra BUMN sektor usaha energi dimata para pemangku kepentingan.

Identifikasi Masalah

Fenomena kinerja organisasi BUMN sektor energi yang belum optimal dari empat aspek yang meliputi aspek financial, customer, internal business process, innovation and learning, diduga karena belum optimalnya penerapan budaya organisasi, yaitu belum kuatnya pelaksanaan budaya organisasi menjadi pegangan dan cara kerja anggota organisasi, sehingga belum mampu menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dengan didukung oleh kompetensi yang sesuai untuk mengembangkan core value perusahaan.

Kunci keberhasilan pelaksanaan budaya organisasi terletak pada aspek manusia, dimana manusia sangat menentukan masa depan perusahaan melalui intelektualitas dan tindakan-tindakannya. Dengan budaya perusahaan yang kokoh, setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai sikap dan perilaku yang mendukung kualitas kerja.

Berdasarkan identifikasi dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi dan kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris dan dapat menemukan kejelasan fenomena permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. Oleh karena itu maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian mengenai :

3. Implementasi budaya organisasi, dan kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.
4. Besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia

Hasil Penelitian

Analisis Budaya Organisasi di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia

Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang dapat membedakan antara organisasi satu dengan lainnya. Karena budaya perusahaan sebagai sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi, maka keberadaannya sangat menentukan cara anggota organisasi bertindak dan dapat menciptakan kinerja yang baik. Pengukuran keberadaan budaya organisasi perlu dilakukan, hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat

anggota organisasi memegang nilai-nilai yang ada dalam organisasi, untuk kepentingan tersebut maka pengukuran budaya organisasi dapat dilakukan kepada anggota organisasi, atau dalam hal ini adalah karyawan atau pegawai dari perusahaan tersebut, dalam hal ini adalah BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.

Bagaimana budaya perusahaan yang berlaku dan berkembang pada Perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup 7 (tujuh) dimensi, yang meliputi : *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Hasil penilaian responden tentang budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia diklasifikasikan kuat. Di bawah ini dijelaskan mengenai hasil penilaian responden terhadap dimensi untuk mengukur budaya organisasi secara terperinci sebagai berikut:

a. Analisis Iklim Budaya Organisasi yang Mendorong para Karyawan untuk Bersikap Inovatif dan Mengambil Resiko

Innovation and risk taking adalah salah satu dimensi untuk mengukur budaya organisasi yaitu suatu iklim sejauhmana organisasi mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko. Hal ini dapat dilihat dari tingkat dorongan untuk melakukan inovasi-inovasi baru, kebebasan dalam mengemukakan pendapat dan argumen, menghadapi tantangan baru, dan iklim pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan yang kepada karyawan.

Tabel 1. Iklim Budaya Organisasi yang Mendorong para Karyawan untuk Bersikap Inovatif dan Mengambil Resiko

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Penciptaan iklim untuk inovasi	7,03	Tinggi
2	Kebebasan mengemukakan pendapat	7,29	Tinggi
3	Kesiapan menghadapi tantangan baru	7,25	Tinggi
4	Tingkat desentralisasi pengambilan keputusan	7,12	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Tabel 1 merupakan rangkuman hasil tanggapan responden atas iklim budaya organisasi yang mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko. Hasil penilaian responden mengindikasikan bahwa iklim budaya organisasi yang mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia **tinggi**. Artinya bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia memiliki iklim yang tinggi dalam penciptaan inovasi; memberikan kebebasan yang tinggi terhadap karyawan untuk mengemukakan pendapat, kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan baru tinggi; dan desentralisasi yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

Hasil tanggapan responden tersebut juga didukung oleh hasil temuan dilapangan bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah menjalankan dan menerapkan *code of conduct* yang menjadi landasan untuk bekerja bagi karyawan. Untuk mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko perusahaan telah menetapkan budaya profesionalisme dan *excellence*, *learner*, *competitive*, *customer focus*, *innovative*, *kreative*, dan *visioner*. Budaya ini telah di jadikan pedoman karyawan yang selalu disosialisasikan dalam forum-forum dan buku pedoman kerja.

Beberapa perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi telah menyusun etika kerja yang merupakan panduan bagi insan perusahaan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang meliputi komitmen individu untuk menjamin iklim budaya organisasi yang mendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko, dengan cara senantiasa meningkatkan kompetensi diri sesuai tuntutan pekerjaan; selalu bekerja tuntas serta bertanggung jawab atas tindakan yang diambil; mengidentifikasi dan mengembangkan peluang penyempurnaan guna mengoptimalkan proses kerja yang efektif dan efisien; berinisiatif untuk melaksanakan perubahan yang memiliki nilai tambah.

b. Analisis Iklim Kecermatan dan Perhatian pada Detail

Attention to detail adalah dimensi untuk mengukur budaya organisasi yang memperlihatkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian pada detail. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator suasana dalam organisasi tersebut memperlihatkan adanya dorongan pada karyawan untuk bekerja secara teliti dan tuntas, adanya objektivitas dan transparansi sistem manajemen, ketaatan terhadap peraturan dan tanggung jawab, serta keterbukaan dalam menerima kritik dan saran dan tindak lanjut.

Tabel 2. Iklim Kecermatan, Analisis, dan Perhatian pada Detail

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Tuntutan untuk bekerja secara detail dan tuntas	7,70	Tinggi
2	Transparansi sistem manajemen perusahaan	7,19	Tinggi
3	Penerapan disiplin kerja	7,35	Tinggi
4	Keterbukaan dalam kritik dan saran	7,17	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Rangkuman hasil tanggapan responden untuk mengukur iklim kecermatan, analisis, dan perhatian pada detail pada budaya organisasi di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia, mengindikasikan bahwa implementasi budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dari aspek perhatian pada kecermatan, analisis, dan perhatian pada dinilai **tinggi**. Artinya bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia memiliki iklim budaya yang menuntut tinggi kepada karyawan untuk bekerja secara detail dan tuntas; memiliki transparansi sistem manajemen perusahaan yang tinggi; perusahaan menerapkan disiplin kerja yang tinggi; dan memiliki keterbukaan dalam kritik dan saran yang tinggi.

Hasil tanggapan responden ini sejalan dengan hasil observasi budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah mencantumkan pada *code of conduct* berupa budaya : *integrity, safety, mutual trust, clean, accountability, keterbukaan, dan kedisiplinan*. Hal ini seiring dengan prinsip *good corporate governance* yang dicanangkan oleh kementerian BUMN untuk menjamin pelaksanaan dan penyelenggaraan perusahaan BUMN di Indonesia.

Pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku di perusahaan akan dikenai sanksi disiplin dan tindakan pembinaan atau perbaikan yang dilakukan dilingkungan kerja masing-masing. Tindakan sanksi disiplin dilakukan secara bertahap mulai yang paling ringan hingga yang paling berat, yaitu mulai peringatan lisan, peringatan tulisan, pemberhentian sementara, dan pemecatan.

c. Analisis Iklim Pemusatan Perhatian pada Hasil dibanding Teknik dan Proses

Outcome orientation adalah dimensi dalam budaya organisasi untuk mengukur sejauhmana pimpinan organisasi memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

Pengukuran atas iklim pemusatan perhatian pada hasil dibanding teknik dan proses pada BUMN Sektor Usaha Energi meliputi : komitmen dalam orientasi pada pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik, kemampuan organisasi dalam menjaga dan mengutamakan kepentingan perusahaan, adanya tingkat kesadaran membangun budaya efisiensi dan selalu menjaga kinerja yang ditunjang dengan iklim persaingan yang sehat dengan selalu mengutamakan produk dan pelayanan yang unggul.

Tabel 3. Tingkat Pemusatan Perhatian pada Hasil dibanding Teknik dan Proses

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Tingkat komitmen pada pelanggan	7,58	Tinggi
2	Kemampuan menjaga kepentingan perusahaan	7,58	Tinggi
3	Tingkat kesadaran budaya efisiensi	7,23	Tinggi
4	Tingkat persaingan yang sehat	7,14	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Rangkuman hasil perhitungan tanggapan responden atas tingkat pemusatan perhatian pada hasil dibanding teknik dan proses di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia tersebut mengindikasikan bahwa implementasi budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai **tinggi** dalam iklim pemusatan perhatian pada hasil dibanding teknik dan proses. Artinya bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia memiliki iklim yang tinggi pada komitmen pelanggan, kemampuan menjaga kepentingan perusahaan, kesadaran budaya efisien, dan tetap menjaga persaingan yang sehat.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh BUMN Sektor Usaha Energi dalam menunjang iklim pemusatan perhatian pada hasil dibanding teknik dan proses adalah melalui budaya *customer focused* dan *competitive*. Hal ini merupakan wujud dari komitmen perusahaan untuk memberikan *service excellence* kepada para pelanggan, misalnya melalui kegiatan rutin temu pelanggan/*gathering*, *sharing session*, dan *visitasi account executive* ke lokasi pelanggan untuk lebih mendengar keluhan dan masukan dari pelanggan.

Selain itu untuk menjamin komitmen pada konsumen perusahaan telah menurunkan dalam bentuk standar etika yang harus dijalankan perusahaan dan insan perusahaan.

d. Analisis Iklim Perhatian Organisasi pada Aspek Manusia

People orientation adalah dimensi dalam budaya organisasi untuk mengukur sejauhmana keputusan manajemen yang berlaku di organisasi telah mempertimbangkan efek atau dampaknya pada aspek manusia dalam organisasi. Artinya dimensi *people orientation* yang tinggi menunjukkan bahwa di organisasi tersebut terdapat iklim atau suasana yang kondusif dalam berbagi pengetahuan untuk meningkatkan aspek *human resource*, tingkat apresiasi pimpinan atau manajemen organisasi dalam pemberian penghargaan atas prestasi yang telah diraih para karyawan, adanya dukungan pimpinan

atas pengembangan kompetensi dan pengetahuan karyawan, dan yang terakhir dari sisi karyawan sendiri memiliki dorongan untuk selalu belajar berkelanjutan dan juga adaptasi terhadap lingkungan dengan cara peningkatan pengetahuan.

Tabel 4. Tingkat Perhatian Organisasi pada Aspek Manusia

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Iklim saling berbagi pengetahuan dan pengalaman	7,14	Tinggi
2	Apresiasi pimpinan atas prestasi yang diraih para karyawan	7,20	Tinggi
3	Dukungan pimpinan terhadap kemajuan karyawan	7,26	Tinggi
4	Dorongan pimpinan kepada karyawan untuk study lanjut	7,21	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Hasil perhitungan tanggapan responden atas iklim perhatian organisasi pada aspek manusia mengindikasikan bahwa iklim budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai **tinggi** dari aspek perhatian organisasi pada aspek manusia. Artinya bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah memiliki iklim yang tinggi untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman; adanya apresiasi pimpinan yang tinggi atas prestasi yang diraih para karyawan; pimpinan memberikan dukungan tinggi terhadap kemajuan karyawan; dan hal ini ditunjukkan oleh dukungan yang tinggi oleh pimpinan kepada karyawan untuk studi lanjut.

Langkah-langkah BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dalam menghargai aspek manusia (*people orientation*) adalah melalui budaya *learner* dan *continuous improvement* melalui belajar berkelanjutan dan beradaptasi; berbagai pengetahuan dan pengalaman; dan berinovasi. Melalui peran pemimpin perusahaan secara komitmen dan konsisten melakukan program SDM berbasis kompetensi yang objektif, melalui ajang penghargaan yang diselenggarakan berkala merupakan wujud dari apresiasi pimpinan terhadap prestasi yang diraih karyawan, mengeluarkan anggaran yang besar untuk program training dan studi lanjut bagi karyawan baik di dalam maupun di luar negeri, dan membentuk divisi khusus yang menangani modal *intellectual* karyawan.

e. Analisis Iklim Kerja Sama Antar Tim dan Unit Kerja

Team orientation adalah dimensi dalam budaya organisasi untuk mengukur sejauhmana kerja organisasi diorganisir melalui kinerja team bukan pada kinerja individu-individu saja. Suatu organisasi yang berorientasi team dapat diukur dengan tingkat kerjasama antar tim dan unit terkait, adanya budaya saling menghargai baik antar individu maupun kelompok, didukung dengan tingkat koordinasi antar unit dalam organisasi untuk memperlancar aktivitas kerja, dan tingkat sinergitas semua unsur perusahaan untuk mendapatkan kinerja unggul.

Tabel 5. Tingkat Kerja Sama Antar Tim dan Unit Kerja

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Tingkat kerjasama antar tim dan unit kerja terkait	7,28	Tinggi
2	Iklim saling menghargai baik antar individu maupun kelompok	7,27	Tinggi
3	Tingkat koordinasi antar unit untuk memperlancar aktivitas kerja	7,34	Tinggi
4	Tingkat sinergitas dan kerja sama	7,31	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Hasil perhitungan tanggapan responden atas iklim kerja sama antar tim dan unit kerja pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai **tinggi**. Artinya bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah memiliki iklim kerjasama antar tim dan unit kerja terkait yang tinggi; adanya iklim saling menghargai baik antar individu maupun kelompok yang tinggi; tingkat koordinasi yang tinggi antar unit untuk memperlancar aktivitas kerja; memiliki tingkat sinergitas dan kerjasama yang tinggi.

Langkah-langkah yang dilaksanakan oleh BUMN Sektor Usaha Energi untuk meningkatkan iklim kerja sama antar tim dan unit kerja adalah dengan menyusun dan memberlakukan standar tata perilaku yang diturunkan dalam etika kerja antar sesama anggota.

f. Analisis Iklim Agresivitas Untuk Mencapai Kinerja Optimal

Agresiveness adalah dimensi dalam budaya organisasi untuk mengukur sejauhmana orang-orang dalam organisasi agresif dan berkompromi dalam menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya untuk mencapai kinerja optimal.

Hal ini bisa diukur dengan adanya suasana organisasi untuk bekerja keras untuk meraih hasil yang optimal, dorongan organisasi kepada karyawan untuk selalu memanfaatkan setiap peluang yang ada dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan, adanya dorongan kepada karyawan untuk melakukan inovasi melalui even kompetisi yang diselenggarakan oleh internal maupun eksternal, dan adanya budaya untuk selalu menghargai waktu dalam menjalankan tugas.

Tabel 6. Tingkat Agresivitas Untuk Mencapai Kinerja Optimal

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Suasana untuk bekerja keras untuk memperoleh hasil yang optimal	7,37	Tinggi
2	Agresivitas dalam memanfaatkan setiap peluang	7,20	Tinggi
3	Apresiasi pemimpin terhadap prestasi karyawan	7,14	Tinggi
4	Ketepatan waktu dalam setiap tugas dan rapat	7,11	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan hasil penilaian responden atas iklim agresivitas untuk mencapai kinerja optimal pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai **kuat**. Artinya Jikabahnya BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah memiliki suasana untuk bekerja keras yang tinggi untuk memperoleh hasil yang optimal, agresivitas yang tinggi dalam memanfaatkan setiap peluang, apresiasi pemimpin terhadap prestasi karyawan tinggi, dan ketepatan waktu yang tinggi pula dalam setiap tugas dan rapat.

Adapun langkah-langkah yang diambil oleh BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dalam menjamin iklim agresivitas dalam mencapai kinerja optimal adalah dicerminkan oleh pedoman perilaku kepemimpinan yaitu dalam hal mengantisipasi kondisi *turbulence* dan lingkungan yang selalu berubah dengan gesit (*agility*) dan fleksibel. Sementara sikap yang harus ditunjukkan karyawan adalah melakukan persaingan yang sehat dengan mengandalkan keunggulan produk dan pelayanan; dan menjadikan pesaing sebagai pemacu peningkatan diri.

g. Analisis Iklim Penekanan pada Stabilitas

Stability adalah dimensi dalam budaya organisasi untuk mengukur sejauhmana kegiatan organisasi menekankan stabilitas atau *statusquo* sebagai kontra perubahan.

Dimensi ini dapat diukur melalui penekanan organisasi kepada karyawan untuk selalu memegang teguh komitmen atas hasil keputusan yang telah disepakati bersama, ketegasan sanksi atas ketidakpatuhan karyawan dalam menghormati peraturan dan perundang-undangan perusahaan, kelonggaran kepada karyawan dalam berbagi informasi, dan tingkat supervisi pimpinan pada semua level terhadap aktivitas kerja bawahan.

Tabel 7. Tingkat Penekanan pada Stabilitas

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Komitmen karyawan atas hasil keputusan	7,22	Tinggi
2	Sanksi atas ketidakpatuhan terhadap peraturan	7,19	Tinggi
3	Kelonggaran dalam berbagi informasi	7,17	Tinggi
4	Tingkat supervisi setiap pimpinan pada semua level terhadap aktivitas kerja	7,13	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan tanggapan responden atas tingkat penekanan organisasi pada stabilitas pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai **tinggi**. Artinya bahwa BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia menerapkan penekanan yang tinggi pada komitmen karyawan atas hasil keputusan, memberikan sanksi yang tinggi atas ketidakpatuhan terhadap peraturan, menekankan kelonggaran yang tinggi dalam hal berbagi informasi; dan menekankan tingkat supervisi tinggi atas aktivitas kerja oleh setiap pimpinan pada semua level.

Untuk menjamin iklim organisasi yang stabil maka perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia pada aspek *integrity* atau integritas dalam menjalankan profesinya, yaitu melalui sikap jujur dan menjaga komitmen, taat peraturan dan bertanggung jawab serta keteladanan. Disamping itu menerapkan saksi-sanksi tegas terhadap setiap pelanggaran yang ada.

Beberapa standar perilaku yang berlaku untuk menjamin *status quo* yaitu karyawan dituntut menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan; menjaga harta perusahaan; menjaga keamanan dan keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan; melakukan pencatatan data dan pelaporan; menghindari benturan kepentingan dan penyalahgunaan jabatan.

Untuk menjaga stabilitas perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dalam hal ini Pertamina juga memberikan penegakan terhadap pelanggaran etika dan tata perilaku berupa: tindakan pembinaan, sanksi disiplin ; tindakan perbaikan yang dilakukan oleh atasan langsung. Untuk mempertegas *status quo* juga maka setiap tahun setiap pejabat menandatangani dokumen surat pernyataan yang berisi tanggung jawab atas pelaksanaan sosialisasi dan internalisasi tata perilaku, upaya menjamin terselenggaranya kepatuhannya pada setiap unit kerja, melaporkan terhadap setiap pelanggaran, dan melaksanakan sanksi atas tindakan indisipliner.

Berikut merupakan tabel rangkuman pengukuran budaya organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.

Table 8. Measurement of Organizational Culture on SOE Energy Sector in Indonesia

Dimension	Total Score		Category
Innovation and Risk Taking	7.17		High
Attention to detail	7.35		High
Outcome Orientation	7.38		High
People Orientation	7.20		High
Team Orientation	7.30		High
Aggressiveness	7.21		High
Stability	7.18		High
	Number	Average	Strong
The sample size	268		
Item	28		
Actual Values	57,506	7.26	

Sources: Data of processing questionnaires in 2014

Table 9. Variable Proportion of Test Research

Variable	Ideal Averages	Actual Averages	STD	Z	Remarks
Organizational Culture (Y)	6	7.26	1.097	5.731	Significant

** Significant at the 0.05 of significance level ($Z_{table} = 1.645$)

Source: Data of Analysis Questionnaires, 2014.

Pengukuran Kinerja Organisasi BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimilikinya. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup 4 dimensi yang meliputi : *perspektif financial*, *perspektif internal business process*, *perspektif customer & stakeholder*, dan *perspektif learning and growth*. Hasil penilaian terhadap dimensi kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah tercapai dengan baik, dengan nilai aktual 7,20 diklasifikasikan tinggi.

Agar memperoleh gambaran yang jelas tentang masing-masing dimensi untuk mengukur kinerja organisasi, maka akan diuraikan hasil pengukuran sebagai berikut:

a. Pengukuran Kinerja Organisasi dalam Perspektif Keuangan

Tujuan aspek finansial masih menjadi fokus dan orientasi semua bisnis, karena ukuran keuangan mencerminkan nilai yang secara kuantitatif mampu memberikan gambaran tentang aktivitas bisnis yang dijalankan dalam suatu periode tertentu. Perspektif keuangan dapat mencerminkan penilaian aktivitas operasional perusahaan yang mudah dikuantifikasi dibandingkan dengan perspektif yang lainnya. Ukuran finansial berperan dalam menilai kinerja keuangan yang diharapkan dari pelaksanaan strategi dan menjadi katalisator akhir tujuan dari perspektif *scorecard* lainnya.

Tabel 10. Kinerja Organisasi dalam Perspektif Keuangan

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Score	Kriteria
1	Tingkat laba bersih perusahaan	6,94	Cukup
2	Tingkat imbalan kepada pemegang saham	7,01	Tinggi
3	Tingkat pengembalian investasi	6,84	Cukup
4	Tingkat efisiensi biaya operasional	6,78	Cukup
5	Tingkat perputaran persediaan	6,88	Cukup
6	Tingkat rasio lancar	6,89	Cukup

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan kinerja organisasi dalam perspektif keuangan. Penilaian responden mengindikasikan bahwa kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari dimensi perspektif keuangan dinilai **cukup**. Artinya bahwa kinerja keuangan BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari tingkat laba bersih perusahaan cukup tinggi, tingkat imbalan kepada pemegang saham yang tinggi, tingkat pengembalian investasi, tingkat efisiensi biaya operasional, tingkat perputaran persediaan, dan tingkat rasio lancar dalam katagori cukup.

b. Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini yang diukur adalah perubahan proses internal organisasi yang berdampak pada kepuasan pelanggan, tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas produk dan atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, dan sistem informasi yang berjalan di perusahaan. Dalam pendekatan *balance scorecard* ini penekanannya adalah pada penciptaan proses baru, yang meliputi inovasi, proses operasi, dan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

Tabel 11. Kinerja Organisasi dalam Perspektif ProsesBisnis Internal

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Kualitas proses pelayanan internal	7,23	Tinggi
2	Peningkatan perbaikan siklus layanan	7,26	Tinggi
3	Peningkatan kapasitas infrastruktur perusahaan	7,23	Tinggi
4	Peningkatan pemutakhiran teknologi dalam proses layanan konsumen	7,37	Tinggi
5	Peningkatan keahlian karyawan	7,31	Tinggi
6	Peningkatan kualitas produk dan jasa	7,33	Tinggi
7	Kualitas sistem informasi yang berjalan di perusahaan	7,33	Tinggi
8	Efisiensi per aktivitas perusahaan	7,12	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan penilaian kinerja organisasi dalam perspektif proses bisnis internal, bahwa kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari dimensi perspektif proses bisnis internal dinilai **tinggi**. Artinya bahwa kinerja organisasi dari perspektif proses bisnis internal BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari peningkatan pemutakhiran teknologi dalam proses layanan konsumen, peningkatan kualitas produk dan jasa, keahlian karyawan, kualitas informasi yang berjalan di perusahaan, peningkatan siklus

layanan, kualitas proses pelayanan internal, dan efisiensi per aktivitas perusahaan dinilai tinggi.

Banyak hal yang dilakukan oleh perusahaan BUMN Sektor Usaha Energi dalam upaya untuk memperbaiki kinerja proses bisnis internal yang akan berdampak pada pelanggan maupun *stakeholder*, yang meliputi penciptaan proses baru, inovasi, proses operasi, munculnya produk atau layanan baru, dan efisiensi kegiatan produksi.

c. Analisis Kinerja Organisasi dalam Perspektif Pelanggan

Untuk mampu memahami dari aspek perspektif pelanggan maka perlu diketahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen akan produk atau pelayanan yang diinginkan oleh konsumen. Indikator perspektif pelanggan dapat meliputi: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem informasi pelanggan, sistem keluhan pelanggan, dan jaminan mutu. *Customer satisfaction* merupakan ukuran untuk menilai sejauhmana perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya. *Customer profitability* adalah suatu ukuran untuk menilai apakah kinerja perusahaan telah mendekati atau bahkan melebihi harapan konsumen, sehingga konsumen tidak memiliki pikiran untuk pindah pada perusahaan lain. Selain itu perlu peningkatan citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Tabel 12. Kinerja Organisasi dalam Perspektif Pelanggan

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Kualitas pelayanan kepada pelanggan	7,43	Tinggi
2	Kepuasan pelanggan	7,29	Tinggi
3	Keakuratan sistem informasi pelanggan	7,33	Tinggi
4	Ketersediaan penanganan sistem keluhan pelanggan	7,36	Tinggi
5	Jaminan mutu produk dan jasa yang disampaikan kepada pelanggan	7,42	Tinggi
6	Citra dan reputasi perusahaan dan produk/jasa di mata konsumen dan masyarakat luas	7,21	Tinggi
7	Tingkat profitabilitas per pelanggan	7,14	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Hasil perhitungan pengukuran kinerja organisasi dalam perspektif pelanggan, pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dinilai tinggi. Artinya bahwa kinerja organisasi dalam perspektif pelanggan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari kualitas pelayanan kepada pelanggan, jaminan mutu produk dan jasa yang disampaikan kepada pelanggan, ketersediaan penanganan sistem keluhan pelanggan, keakuratan sistem informasi pelanggan, kepuasan pelanggan, citra dan reputasi perusahaan dan produk/ jasa di mata konsumen dan masyarakat luas, serta tingkat profitabilitas per pelanggan dinilai tinggi.

d. Analisis Kinerja Organisasi dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini sangat bertumpu pada aspek sumber daya manusia, sistem organisasi dan prosedur yang dijadikan standar pelaksanaan aktivitas organisasi. Melalui beberapa aktivitas pengelolaan sumber daya manusia seperti *development of employee* dalam bentuk pelatihan dan pendidikan; sistem penilaian kinerja, kompensasi, dan pengelolaan karir karyawan yang mengarah pada kompetensi. Dengan aktivitas-aktivitas tersebut maka akan diperoleh *knowledge worker* yang menjadi agen perubahan menuju perusahaan yang berkelas dunia sesuai dengan

visi BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia. Pengukuran dari perspektif *learning and growth* dapat diketahui sampai sejauhmana produktivitas pegawai, tingkat kestabilan tenaga kerja, tingkat efisiensi training perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, dan secara umum tercapainya *learning dan growth* dapat dilihat dari *employee skill*. Dengan tingkat *employee skill* yang dimiliki tersebut dapat menentukan kualitas internal / business proses dalam bentuk kualitas proses dan siklus waktu proses.

Tabel 13. Kinerja Organisasi dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Item Pertanyaan	Rata-rata Skor	Kriteria
1	Tingkat kepuasan karyawan	7,05	Tinggi
2	Tingkat loyalitas karyawan pada pekerjaan dan perusahaan	7,49	Tinggi
3	Pencapaian pengetahuan dalam bidang keahliannya	7,36	Tinggi
4	Tingkat motivasi karyawan dalam bekerja	7,36	Tinggi
5	Partisipasi karyawan dalam efisiensi operasi perusahaan	7,43	Tinggi
6	Kepuasan atas sistem kompensasi yang diterima	7,24	Tinggi

Sumber : Pengolahan data kuesioner

Berdasarkan rangkuman hasil perhitungan kinerja organisasi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari dimensi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai **tinggi**. Artinya bahwa kinerja organisasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dari tingkat kepuasan karyawan, tingkat loyalitas karyawan pada pekerjaan dan perusahaan, partisipasi karyawan dalam efisiensi operasi perusahaan, pencapaian pengetahuan dalam bidang keahliannya, tingkat motivasi karyawan dalam bekerja, dan kepuasan atas sistem kompensasi yang diterima tinggi.

Berikut merupakan tabel rangkuman pengukuran kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.

Table 14. The State-owned Energy Sector Company Organizational Performance in Indonesia

Dimension	Total Score		Category
financial perspective	6.89		High enough
Internal business process perspective	7.27		High
Customer and Stakeholder Perspective	7.31		High
Learning and Growth Perspective	7.32		High
	Number	Average	High
The sample size	268		
Item	27		
Actual Values	55,079	7.20	

Sources: Data of processing questionnaires in 2014

Table 15. Variable Proportion of Test Research

Variable	Ideal Average	Actual Average	STD	Z	Remarks
Organizational Performance (Y)	6	7.20	1.230	4.875	Significant

** Significant at the 0.05 of significance level ($Z_{tabel} = 1.645$)

Source: Data of Analysis Questionnaires, 2014

Based on the above Table 8, it can be explained that the results of the average test right side to the variable organizational culture and organizational performance were significant at the 5% of significance level and a statistical null hypothesis was rejected. This means that the implementation of organizational culture and organizational performance has been achieved well.

Model Pengukuran Budaya Organisasi

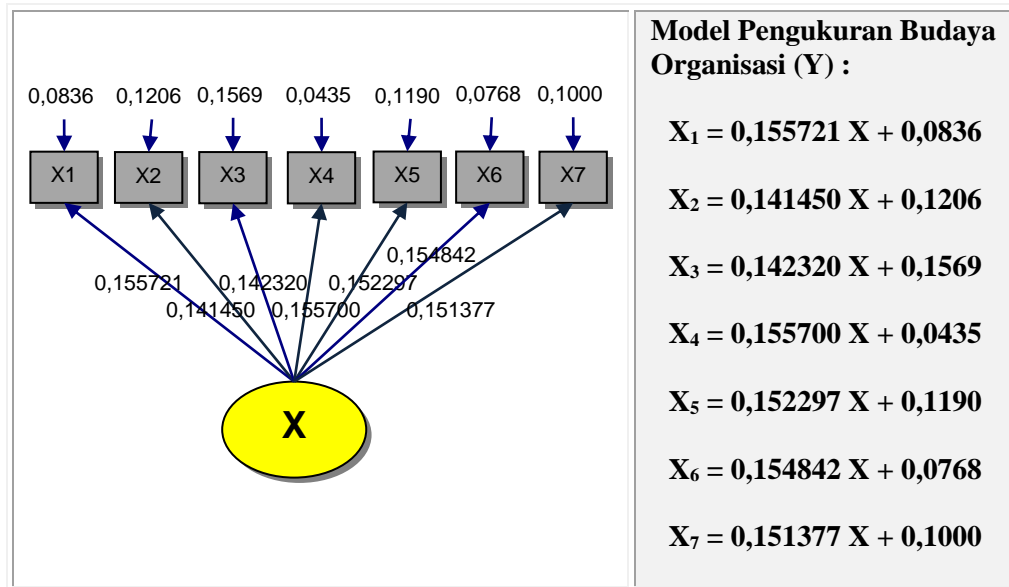
Model pengukuran (Outer model) untuk variabel laten budaya organisasi yang diprediksi oleh dimensi inovatif dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 16. Outer Model PLS Budaya Organisasi

Latent variable	Manifest variables	Original Sample		Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O /STERR)
		Outer loadings	Outer weights (O)			
BO	X1	0,957280	0,155721	0,003418	0,003418	45,565473**
	X2	0,937750	0,141450	0,002099	0,002099	67,394279**
	X3	0,918195	0,142320	0,002676	0,002676	53,180324**
	X4	0,977985	0,155700	0,003201	0,003201	48,633587**
	X5	0,938610	0,152297	0,001852	0,001852	82,249868**
	X6	0,960834	0,154842	0,003221	0,003221	48,067787**
	X7	0,948701	0,151377	0,003859	0,003859	39,228220**

** signifikan pada taraf nyata 0,05, $Z_{tabel} = 1,96$

Sumber : Hasil Analisis Data SmartPLS



Gambar 1. Model Pengukuran Budaya Organisasi

Pada model pengukuran budaya organisasi, dimensi yang memiliki bobot (*outer weight*) terbesar adalah *people orientati* sebesar 0,156 sedangkan bobot terkecil dimiliki dimensi *attention to detail* sebesar 0,142. Sementara itu nilai muatan baku (*outer loading*) terbesar dimiliki dimensi *people orientation* sebesar 0,978, comunalitiesnya sebesar 0,9565. Dengan demikian dimensi *people orientation* dalam model tersebut

mampu memprediksi budaya organisasi sebesar 95,65% dan kekeliruannya sebesar 4,35%. Artinya semakin baik keputusan manajemen yang berlaku di organisasi telah mempertimbangkan dampaknya terhadap aspek manusia, seperti adanya iklim yang baik untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman serta apresiasi dan dukungan pimpinan terhadap prestasi, kemajuan dan study lanjut karyawan maka akan meningkatkan iklim kekuatan budaya organisasi.

Nilai muatan baku terkecil dimiliki dimensi *outcome orientation* sebesar 0,918, comunalitiesnya sebesar 0,843. Hasil pengujian *outer model* pada Tabel 5.19 menunjukkan semua dimensi implementasi budaya organisasi signifikan pada taraf nyata 5% ($T > 1,96$).

Model Pengukuran Kinerja Organisasi

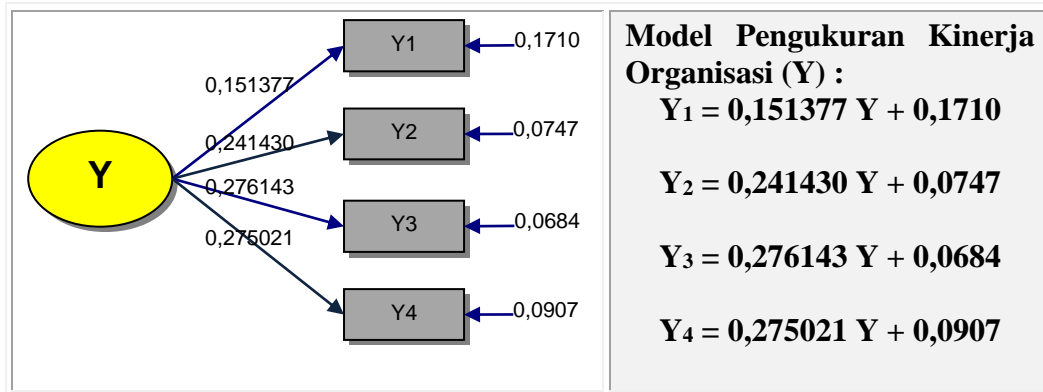
Model pengukuran (Outer model) untuk variabel laten kinerja organisasi yang diprediksi oleh dimensi perspektif financial, perspektif internal business process, perspektif customer and stakeholder, dan perspektif learning and growth dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 17. Outer Model PLS Kinerja Organisasi

Latent variable	Manifest variables	Original Sample		Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
		Outer loadings	Outer weights (O)			
KO	Y1	0,910494	0,151377	0,003859	0,003859	39,228220**
	Y2	0,961945	0,241430	0,005643	0,005643	42,785965**
	Y3	0,965198	0,276143	0,008010	0,008010	34,476020**
	Y4	0,953594	0,275021	0,007383	0,007383	37,252272**

** signifikan pada taraf nyata 0,05, $Z_{tabel} = 1,96$

Sumber : Hasil Analisis Data SmartPLS



Gambar 2. Model Pengukuran Kinerja Organisasi

Pada model pengukuran Kinerja Organisasi, dimensi dengan bobot (*outer weight*) terbesar adalah *perspektif customer and stakeholder* sebesar 0,273 sedangkan bobot terkecil dimiliki dimensi *perspektif financial* sebesar 0,151. Sementara itu nilai muatan baku (*outer loading*) terbesar dimiliki dimensi *perspektif customer and stakeholder* sebesar 0,965, comunalitiesnya sebesar 0,932. Dalam model tersebut terlihat bahwa *perspektif customer and stakeholder* mampu memprediksi kinerja organisasi sebesar 93,16% dan kekeliruannya hanya sebesar 6,84%. Artinya jika organisasi meningkatkan perhatian pada aspek perspektif customer and stakeholder yang meliputi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem informasi pelanggan,

sistem keluhan pelanggan, jaminan mutu dan lainnya, maka kinerja organisasi akan meningkat.

Nilai muatan baku terkecil dimiliki dimensi *perspektif financial* (Z_1) sebesar 0,910, communalitiesnya sebesar 0,8290. Hasil pengujian *outer model* pada Tabel 5.20 menunjukkan semua dimensi kinerja organisasi signifikan taraf nyata 5% ($T > 1,96$).

Berdasarkan model Pengukuran implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, budaya organisasi dan kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dapat dijelaskan bahwa muatan model pengukuran (*outer loading*) yang digunakan untuk memprediksi variabel laten implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, budaya organisasi dan kinerja organisasi memiliki nilai lebih besar 0,3, yang mengindikasikan bahwa semua indikator yang digunakan valid. Dari semua kriteria kesesuaian model (*quality criteria*), maka dapat disimpulkan bahwa model PLS telah memenuhi syarat sehingga **model dinyatakan baik** dan dapat digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia

Pengujian struktur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dapat dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi

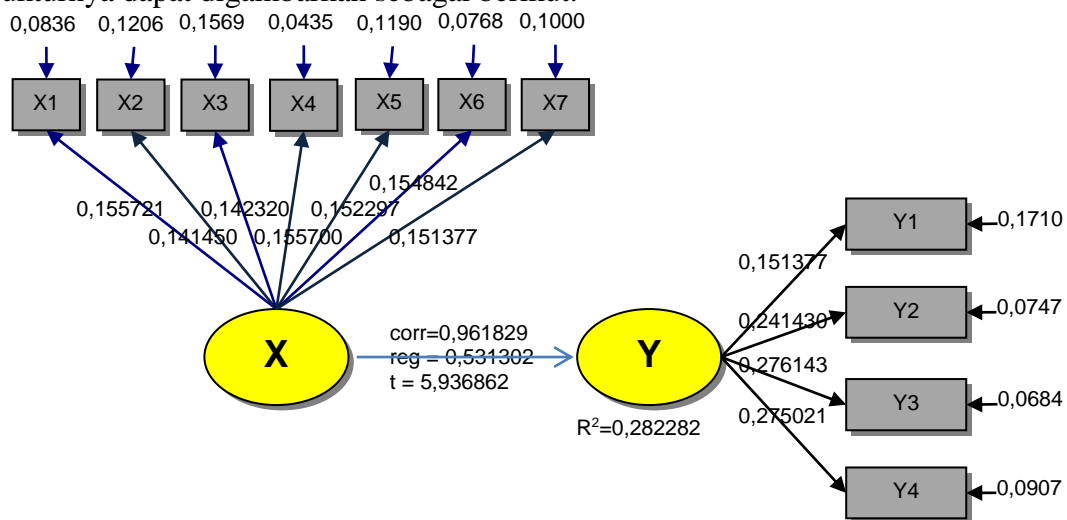
$H_{0,2-3}$: Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

$$R^2_{ZY} = 0$$

$H_{1,2-3}$: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

$$R^2_{ZY} \neq 0$$

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS maka model strukturnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Model Struktur Kinerja Organisasi yang dipengaruhi Budaya Organisasi
 Figure 1. The implementation structure model Organization Culture through Performance organizational
 Source: Results of Data Analysis Smart PLS, 2014

Tabel berikut menyajikan uji pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Organisasi (Y) pada BUMN Sektor Energi di Indonesia.

Tabel 18. Uji Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Organisasi (Y)

Endogen Laten Variable	to	Exogen Laten Variable	Path Coef.	Standard error	T
Y	←	X	0,531302	0,089492	5,936862**

**signifikan pada taraf nyata 0,05

Sumber : Hasil Analisis Data Smart PLS

Statistik uji :

$$t = \frac{\beta}{se(\beta)} = \frac{0,531302}{0,089492} = 5,936862$$

Untuk uji dua pihak, pada tingkat kepercayaan 95% nilai kritis distribusi normal baku sebesar $z_{(0,975)} = 1,96$. Jika kita bandingkan nilai t hitung dengan nilai kritis tabel maka $t = 5,937 > z_{tabel} = 1,96$ sehingga hipotesis nol ditolak. Artinya budaya organisasi memberikan pengaruh **positif sedang** (53,13%) terhadap kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia. Artinya budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi, besar pengaruh sedang dan sisanya sebesar 46,87% dipengaruhi oleh variabel di lain.

Kesimpulan

1. Hasil Pengujian masing-masing variabel untuk pengukuran budaya organisasi dan kinerja organisasi memperlihatkan pelaksanaan budaya organisasi di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dengan nilai aktual 7,26 diklasifikasikan **kuat** dengan outer PLS Signifikan 5% ($T > 1,96$) dan hasil penilaian terhadap dimensi kinerja organisasi pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah tercapai dengan baik, dengan nilai aktual 7,20 diklasifikasikan tinggi dengan outer PLS Signifikan 5% ($T > 1,96$).
2. Dengan model yang telah dinyatakan baik tersebut maka dapat dihitung hasil akhir bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh positif sedang terhadap kinerja organisasi sebesar 53,13% sementara sisanya sebesar 46,87% dipengaruhi oleh variabel di lain.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya mengenai organisasi untuk dapat mencari faktor-faktor lain selain budaya organisasi serta mengukur sejauh mana kearifan budaya lokal dapat berakulturasi dengan budaya organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi demi melengkapi khasanah penelitian dan keilmuan penelitian pada perusahaan BUMN sektor energi di Indonesia.

Conclusions

1. The implementation of the organizational culture and the organizational performance have been achieved well.

2. The cultural organizations had a moderate effect (53.13%) on the performance of the organization.

Daftar pustaka

- Ahmad, M. Shakil. 2012. *Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan*. Business Intelligence Journal - January, 2012 Vol.5 No.1.
- Ahmed, Mashal & Shafiq, Saima. 2014. *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 14 Issue 3 Version 1.0.
- Aluko, M. A. O. 2003. *The Impact Of Culture On Organizational Performance In Selected Textile Firms In Nigeria*. Nordic Journal of African Studies 12(2): 164–179 (2003).
- Arifin, Jaenal. 2010. Merubah Budaya BUMN: Komitmen GCG. www.muc-gcg-risk.blogspot.com. Diakses tanggal 2 Januari 2014.
- Barzelay, M. 2002. *Breaking Through Bureaucracy: an New Vision for Managing in Government*. LA: University of California Press.
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture. Secound Edition. England. Pearson*.
- Bulach, C., Lunenburg, F. C., & Potter, L. 2012. *Creating A Culture For High-Performing Schools: A Comprehensive Approach To School Reform 2nd ed*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture And Organizational Effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. 2011. *Organizational Behavior 13th ed*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Jorgensen, B.S., Jamieson, R.D., & Martin, J.F. 2010. *Income, sense of community and subjective well-being: Combining*. *Journal of economic psychology* 31, 612–623.
- Kandula, S. R. 2006. *Performance Management*, New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kaplan & Cooper. 2002. *The Design of Cost Management Sitemas: Taxes, Cases and Readings*. Prentice Hall, Englen Wood Cliffs, New Jersey.
- Kaplan & Noorton. 2006. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press Boston.
- Kaplan & Noorton. 2010. *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School.
- Kaplan, R.S. 2003. *Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation, an Interview with Larry D. Brady*, *Harvard Business Review*, September – October 1993, pp. 144 – 147.
- Kaplan, R.S., dan Norton, David P. 2002. *The Balance Scorecard Measures That Drive Perfomance*. *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S Noorton, David P. 2010. *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Company Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press Boston.
- Kaplan, Robert S. 2010. *Conceptual Foundations of the Balance Scorecard*. Harvard Business Scholl. Working Paper 10-074.
- Kaplan. Robert and David P Norton. 2006. *The Strategy Focused Organization*. Boston. Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Kinicki, A. & Kreitner R. 2005. *Organization Behaviour : key Concept, Skill & Practice*, Burr Ridge, ILL : Irwin. Mc. Graw-Hill
- Kopelman, R. E., Brief. A. P., & Guzzo, R. A. 1990. *The Role Of Climate and Culture (pp. 282-318)*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. 2012. *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: Free Press.
- Kreitner & Kinicki. 2010 : *Organizational Behaviour*. The McGraw-Hill Companies. New York.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Salemba Empat. Jakarta.
- Kreitner, Robert. Anggelo Kinicki. 2008. *Organization Behaviour*. USA. McGraw-Hill. p 203, 262, 264, 242, 136.
- Lunenburg, Fred C. 2011. *Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z*. Sam Houston State University National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal Volume 29, No 4, 2011.
- Luthant, Fred. 1998. *Organization Behaviour*. International Edition. Sixth Ed. Mc. Graw-Hill. Singapore.
- Magee, K. C. 2002. *The Impact Of Organizational Culture On The Implementation Of Performance Management*. Available from Dissertations and Theses database (UMI No. 3047909).
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Elek Media Komputindo. Jakarta.

- Mowat.2002. **Corporate Culture. The Herridge Group.**
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. 1995. **Understanding Performance Appraisal: Social Organizational And Goal Based Perspectives.** Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearson & Robbins.2006. **Management. 9 Edition Pearson Education.** New Jersey, Seijts, Gerard H & Dan Crim.
- Rehman, Hafeez Ur. 2012. **Effect Of Organizational Culture On Organizational Performance.**
- Robbins Sp. 2002. **Organizational Theory, Structure, Design and Application. Third Ed. Prentice-Hall.Int.Inc.USA.**
- Robbins, Sp& Judge TA.2007. **Organization Behaviour. 12 th Edition Prentice-Hall.** New Jersey.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. **Management.Tenth Edition. Prentice-Hall.**
- Robbins, Stephen P & Timoty A.Judge.2009. **Organization Behaviour. 13 th ed.** New Jersey: Prentice-Hall, Int Inc.
- Robbins, Stephen P.2010. **Organization Theory, Structure Design and Application. United of America Seventh Edition. Prentice-Hall Int.Inc.**
- Robbins, Stephen.P, Timothy A Judge.2007. **Organizational Behaviour. Pearson Education.Inc.**
- Rusdin Tahir. Forum Human Capital Indonesia.2007. **Excellent People: Pemikiran Strategik Mengenai Human Capital Indonesia.** Jakarta . Gramedia.
- Sutaryo, Salim. 2006. **Aspek Budaya pada Knowledge Management.** Proceedings.ISBN : 978-15120-0-0, 156-160.
- Timbul Sinaga.2005. **Pengaruh Lingkungan Internal Organisasi dan Implementasi Strategi Terhadap Evaluasi dan Pengendalian Serta Dampaknya pada Kinerja.** UNPAD.
- Udan Bintoro. 2002. **Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan.** Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek,** edisi ke-2, Rajawali Pers.
- Vethzal Rivai MBA.2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari teori ke praktek.** Grafindo Persada.
- Wirawan. 2007. **Budaya dan Iklim Organisasi.** Jakarta : Salemba Empat
- Yukl.1998. **Essentials of Organizatio Behaviour.** Englewoods Chllifs, New Jersey.
- Shahzad, Fakhar et. al. 2012. **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview.** Institute of Interdisciplinary Business Research January 2012 Vol 3, No. 9.

Data-Data Perusahaan :

- Blue Print Pengembangan Industri Nasional 2005 -2020, Kementerian ESDM
- Data Kementerian ESDM Maret 2011
- DJK Kementerian ESDM 2012
- Renstra Kementerian BUMN 2012 – 2014
- Laporan SKK Migas 2013
- Laporan Kementerian ESDM 2012
- Laporan Ditjen Migas 2012
- Laporan Perusahaan BUMN yang diteliti 2010 – 2014