

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI PT. PLN (PERSERO) UNIT BISNIS DISTRIBUSI JAWA TIMUR  
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat guna  
Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata I (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**



Asal:	...
Tanggal:	03 FEB 2004
No. Induk:	
Oleh: Pengantar:	SU
Klass	610.3
	Riy
	P e.

Slamet Riyadi  
99-1066

Dosen Pembimbing I :  
Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662

Dosen Pembimbing II :  
Drs. H. Moch. Toerki  
NIP. 130 524 832

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

2003

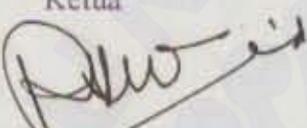
**PENGESAHAN**

Diterima dan dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember  
PADA

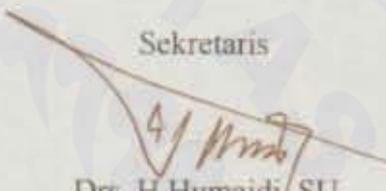
Hari : KAMIS  
Tanggal : 20 NOPEMBER 2003  
Waktu : 08.00

Tim Penguji

Ketua

  
Drs. R. K. Widjadi, SU  
NIP. 130 239 041

Sekretaris

  
Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662

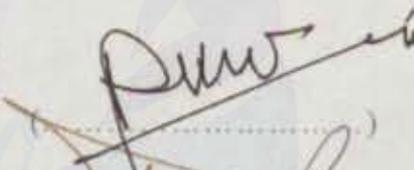
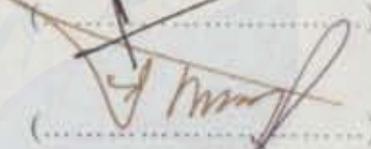
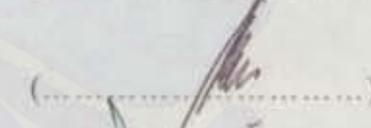
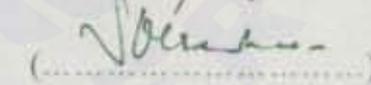
Anggota

1. Drs. R. K. Widjadi, SU  
NIP. 130 239 041

2. Drs. H. Humaidi, SU  
NIP. 130 261 662

3. Drs. Moch. Toerki  
NIP. 130 542 832

4. Drs. Soeranto Soerantomo  
NIP. 130 518 485

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

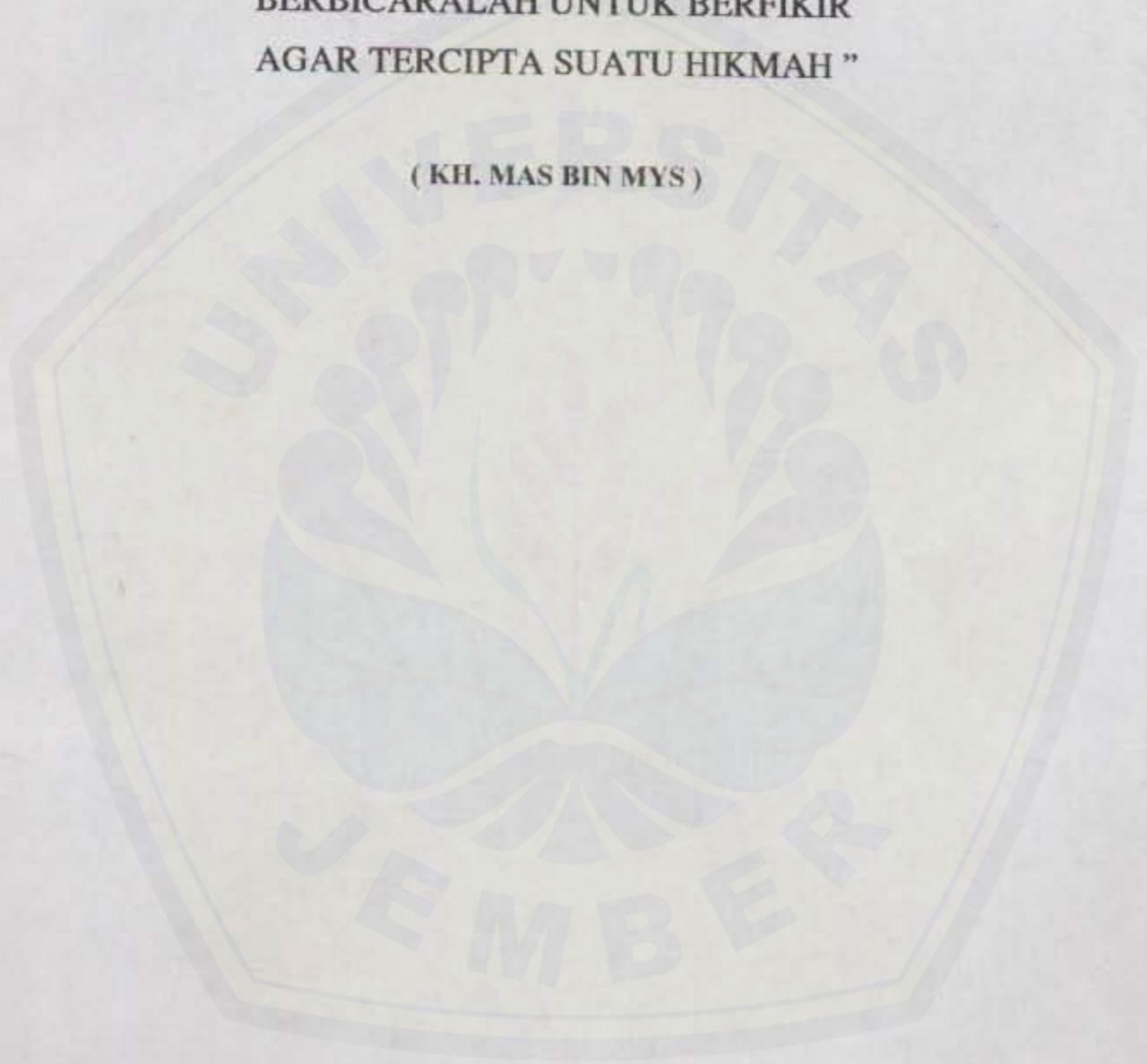


Drs. Moch. Toerki  
NIP. 130 524 832

*MOTTO*

“ BERDIAMLAH UNTUK BERDZIKIR  
BERBICARALAH UNTUK BERFIKIR  
AGAR TERCIPTA SUATU HIKMAH ”

( KH. MAS BIN MYS )



PERSEMBAHAN

Dengan Penuh Kerendahan Hati Kupersembahkan Karya Ini Kepada :

Kedua orang tua M. FAHRI dan SRI HARYATI  
atas do'a dan kasih sayang yang teramat ikhlas.

Adikku TRI SUSANTO SETIAWAN dan FARIS AINUR ROHIM  
yang selalu kusayangi dan kucintai

Guru dan selaku ayah KH. MAS BIN MYS  
yang telah memberi cahaya dalam diri yang gelap menjadi terang

Maria lekka tom pesty yang telah memberikan kasih sayang,  
perhatian dan dorongan motivasi

Keluarga besar paguyuban perkasa

Almamaterku Universitas Jember

## KATA PENGANTAR

Syukur kepada Allah SWT atas karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini dibuat guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata-I dalam bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Sesuai dengan disiplin ilmu yang penulis terima selama studi maka penulis mengambil judul : **“ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember “**.

Salah satu yang sangat membantu penyelesaian skripsi ini adalah adanya motivasi dan dukungan dari berbagai pihak yang penulis rasakan sangat besar artinya. Untuk itu dengan penuh rasa hormat dan ikhlas penulis ucapkan terimakasih kepada :

1. Drs. H. Moch. Toerki Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan selaku Dosen Pembimbing II .
2. Drs. H. Humaidi, SU selaku Dosen Pembimbing I yang dengan segala kearifan, kebijaksanaan serta kesabarannya memberikan arahan dan wawasan kepada penulis.
3. Bapak Drs. Ardijanto, Msi selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs. H. Boedijono, Msi selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan selaku dosen wali.
5. Staf pengajar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember khususnya program studi Ilmu Administrasi Negara yang telah banyak memberikan ilmunya selama studi.
6. Staf Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah membantu selama studi.

7. Tim Penguji Skripsi, Bpk Drs. R. K. Widjadi, SU dan Bpk Drs. Soeranto Soerantomo, terima kasih atas waktu dan arahannya dalam penyempurnaan skripsi ini.
8. Pimpinan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember beserta staf yang telah memberikan ijin dan membantu penulis selama mengadakan penelitian sehingga selesainya skripsi ini.
9. Keluarga besar kakek Suradi di madura atas do'a dan dukungannya.
10. Keluarga besar H. Moch. Adil yang telah memberi dukungan moril dan juga do'a.
11. Keluarga KH. MAS BIN MYS yang telah mengajarkan ilmu tentang hakekat hidup.
12. Keluarga besar Bpk Untung Sunyoto di Lumajang salam hormat selalu.
13. Para sahabat Rizal, Agus, Wisnu, Mas Azis, Mas Budi, Mas Dhamny, Mas Jems, Dadang jen, Dadang kop, Eli, Nana, Lutfi, Mas Andre, Mas Yosi dan semuanya yang tidak saya sebutkan terima kasih atas apa yang telah diberikan selama ini.
14. Keluarga besar Paguyuban Perkasa.
15. Rekan-rekan AN '99 atas kebersamaannya selama ini.
16. Kepada pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu selesainya skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, Nopember 2003

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>I</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	10
1.4 Kerangka Teori .....	11
1.4.1 Konsep Budaya Organisasi (X) .....	17
1.4.2 Konsep Kinerja Pegawai (Y) .....	26
1.5 Hipotesa Penelitian .....	28
1.6 Definisi Operasional .....	29
1.6.1 Operasional Variabel Pengaruh (X) .....	30
1.6.2 Operasional Variabel Terpengaruh (Y) .....	31
1.7 Metode Penelitian .....	32
1.7.1 Penentuan Populasi .....	32
1.7.2 Metode Penentuan Sampel .....	33
1.7.3 Metode Pengumpulan Data .....	35
1.7.4 Metode Analisis Data .....	37

<b>BAB II. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
2.1 Pengantar .....	40
2.2 Sejarah Singkat PT. PLN .....	40
2.3 Wilayah Kerja PT. PLN .....	43
2.4 Tugas Pokok, Fungsi, Maksud dan Tujuan berdirinya PLN.....	44
2.4.1 Tugas Pokok.....	44
2.4.2 Fungsi.....	44
2.4.3 Maksud dan Tujuan.....	45
2.5 Falsafah, Motto, Visi dan Misi Perusahaan.....	45
2.5.1 Falsafah.....	45
2.5.2 Motto.....	45
2.5.3 Visi.....	45
2.5.4 Misi.....	47
2.6 Logo PLN.....	47
2.7 Struktur .....	48
2.7.1 Uraian Tugas.....	49
2.8 Keadaan Pegawai.....	53
 <b>BAB III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN.....</b>	 <b>57</b>
3.1 Pengantar.....	57
3.2 Penyajian Data Variabel Pengaruh (X).....	58
3.2.1 Indikator Saling Percaya.....	58
3.2.2 Indikator Integritas.....	60
3.2.3 Indikator Peduli.....	62
3.2.4 Indikator Pembelajar.....	64
3.3 Penyajian Data Variabel Terpengaruh (Y).....	68
3.3.1 Indikator Kuantitas Kerja.....	69
3.3.2 Indikator Kualitas Kerja.....	71

<b>BAB IV. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA.....</b>	<b>77</b>
4.1 Pengantar.....	77
4.2 Penerapan Analisis Data Deskriptif.....	79
4.2.1 Analisis Data Deskriptif Variabel Pengaruh (X).....	79
4.2.2 Analisis Data Deskriptif Variabel Terpengaruh (Y).....	80
4.3 Penerapan Analisis Data Kuantitatif.....	82
4.3.1 Analisis Chi Kuadrat ( $X^2$ ).....	82
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>85</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>89</b>

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 : Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....16  
Gambar2 : Logo PLN.....47



**DAFTAR TABEL**

Tabel 1 : Target dan realisasi 1998 - 2002.....	3
Tabel 2 : Data absensi pegawai PT. PLN periode Jan-Sept 2002.....	7
Tabel 3 : Komposisi jumlah pegawai PT. PLN tahun 2002.....	34
Tabel 4 : Unit-unit pelayanan pelanggan PT. PLN (Persero) .....	43
Tabel 5 : Keadaan pegawai berdasarkan masa kerja.....	54
Tabel 6 : Keadaan pegawai berdasarkan jenis kelamin.....	54
Tabel 7 : Keadaan pegawai berdasarkan pendidikan formal.....	55
Tabel 8 : Keadaan pegawai berdasarkan pendidikan non formal.....	55
Tabel 9 : Data total skor indikator saling percaya.....	59
Tabel 10: Data total skor indikator integritas.....	61
Tabel 11: Data total skor indikator peduli.....	63
Tabel 12: Data total skor indikator pembelajar.....	65
Tabel 13: Data total skor jawaban responden terhadap variabel X.....	67
Tabel 14: Frekuensi kategori jawaban responden terhadap jawaban (X).....	68
Tabel 15: Data total skor indikator kuantitas kerja.....	70
Tabel 16: Data total skor indikator kualitas kerja.....	72
Tabel 17: Data total skor jawaban responden terhadap variabel Y.....	74
Tabel 18: Frekuensi kategori jawaban kinerja pegawai.....	75
Tabel 19: Klasifikasi nilai frekuensi variabel (X) dan pegawai (Y).....	76
Tabel 20: Prosentase jawaban responden dari variabel X.....	79
Tabel 21: Prosentase jawaban responden dari variabel Y.....	80
Tabel 22: Analisis data variabel (X) dan (Y).....	81
Tabel 23: Persiapan untuk mengetahui X dan Y.....	83

### DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar kuesioner tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember
- Lampiran 2 : Surat izin penelitian dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
- Lampiran 3 : Surat izin penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
- Lampiran 4 : Surat izin penelitian dari PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember
- Lampiran 5 : Surat Penundaan penelitian
- Lampiran 6 : Surat keterangan telah penelitian
- Lampiran 6 : Tabel "harga tabel Chi Kuadrat"
- Lampiran 7 : Bagan susunan organisasi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Manusia dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau sebuah realitas, sebuah kelompok (genus) atau seorang individu. Dalam hubungannya dengan lingkungan manusia merupakan suatu organisme hidup (living organism). Dimana setiap manusia dianugerahi kepekaan<sup>(1)</sup> (sense) untuk membedakan (sense of discrimination) dan keinginan untuk hidup. Untuk dapat hidup, manusia membutuhkan sesuatu yakni alat untuk memenuhi segala kebutuhan, keinginan, dan kepentingannya atau dengan kata lain untuk memenuhi segala tujuan dalam hidupnya.

Kebutuhan, keinginan dan kepentingan (tujuan) setiap manusia berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lain. Untuk menampung segala tujuan itu maka dibutuhkan sebuah sarana atau wadah. Sarana atau wadah itu adalah organisasi, dimana didalam organisasi terdapat mekanisme kerja, perilaku organisasi, yang tersusun secara struktural dan sistematis. Seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1996:124) definisi organisasi adalah sebagai berikut :

Organisasi adalah kesatuan (entety) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Demikian halnya menurut pendapat Drs Soekarno K (1986:82) adalah: "Organisasi adalah A group of people, yaitu perkelompokan tertentu dari sejumlah orang-orang yang bekerja sama melaksanakan suatu usaha".

Dapat dijabarkan bahwasanya organisasi muncul atau timbul, apabila ada dua orang atau lebih yang bekerja sama atau bersama-sama menjalankan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

Berpijak dari dua pendapat diatas, bahwa organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Berdasarkan sifat organisasi merupakan suatu kesatuan yang

komplek, yang berusaha mengalokasikan sumber daya yang ada secara rasional demi tercapainya tujuan. Namun dalam kehidupan sehari-hari sering dijumpai atau ditemui adanya pengalokasian sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan kurang efektif. Agar tujuan organisasi tercapai secara efektif, hal ini tidak terlepas dari keberhasilan anggota organisasi dalam mengemban tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi. Harapan mengenai hal tersebut dikemukakan oleh Thoha (1986:33) bahwa : "Setiap anggota organisasi diharapkan dapat bekerja secara lebih efektif sesuai dengan tugas pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya".

Hal ini mengisyaratkan bahwa setiap anggota organisasi mempunyai potensi yang dapat didayagunakan secara efektif demi keberhasilan organisasi. Demikian halnya yang terjadi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, pegawai atau karyawan memberikan sumbangannya pada organisasi melalui tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu merupakan kinerja dari karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir (1983:76) yang mengatakan bahwa : "Kinerja adalah sebagai hasil kerja seseorang pada satuan waktu atau ukuran tertentu".

Berdasarkan pada hal tersebut maka pencapaian tujuan organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember tidak terlepas dari kinerja para pegawai. Dari kondisi ini, dapat dikatakan bahwa faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan adalah kinerja pegawai dalam organisasi.

Dalam pencapaian tujuan organisasi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember tidak terlepas dari target yang ingin dicapai. Berikut target dan realisasi dari PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Table 1: Target dan Realisasi Penjualan Tenaga Listrik PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember tahun 2002.

No	Kegiatan	Satuan	Target	Realisasi	%	Rata-rata
1.	Pertamb. Pelanggan	Plg	9.500	7.010	75,9	73,5
2.	Pertamb. Daya tersambung	Kva	17.000	14.455	85	
3.	Penj. Tenaga listrik	Mwh	520.000	453.356	87,2	
4.	Harga jual rata-rata	Rp/Kwh	367,36	367,36	100	
5.	Susut distribusi	%	13,80	27,53	50	
6.	Kwh tak tersalur, karena :					
	- gangguan TM	Kwh	336.790	441.500	76,3	
	- gangguan GTT	Kwh	656.907	799.752	82	
	- gangguan JTR	Kwh	432.631	540.325	80	
	- gangguan SR	Kwh	377.036	511.335	73,7	
7.	Rupiah hilang akibat :					
	- gangguan TM	Rpx1000	86.220	151.010	57,1	
	- gangguan GTT	Rpx1000	168.191	280.514	60	
	- gangguan JTR	Rpx1000	110.751	195.552	56,6	
	- gangguan SR	Rpx1000	96.521	117.975	81,1	
8.	Tunggakan rekening					
	- jumlah lembar	Lembar	1.757	2.305	72,2	
	- jumlah rupiah	Rpx1000	174.728	286.371	61,2	

Sumber : PLN bidang niaga 2002

Dengan kategori sebagai berikut:

30 – 50 % = kategori rendah

51 – 80 % = kategori sedang

81 -100 % = kategori tinggi

Dari tabel diatas menunjukkan realisasi dari program kerja PT. PLN (Persero Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember rata-rata 73,5 % yang tergolong kategori sedang.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih perlu dioptimalkan lagi. Kurang optimalnya kinerja pegawai juga ditandai oleh issue dikalangan

masyarakat yang bernada miring yang menuntut semakin profesional dan berkualitasnya pelayanan pemerintah terhadap publik

Dalam menjalankan fungsinya melayani masyarakat secara umum PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember selalu berupaya meningkatkan kinerjanya agar mampu menjalankan fungsinya dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan dengan baik dan berkualitas. Hal ini dimaksudkan agar pelayanan yang diberikan oleh PLN dapat sesuai atau mendekati apa yang diinginkan oleh pelanggan dan keluhan-keluhan pelanggan dapat dikurangi.

Persoalan-persoalan yang berkaitan dengan belum maksimalnya pelayanan yang diberikan oleh PLN ditandai dengan munculnya berbagai artikel yang berisi tentang ketidakpedulian aparaturnya terhadap permasalahan yang dialami oleh pelanggan, antara lain; mengenai kesalahan pencatatan meteran listrik oleh aparaturnya sehingga merugikan pelanggan (dalam Kompas tanggal 30 Oktober 2001), keluhan pelanggan dalam Jawa Pos tanggal 16 Januari 2002 menyebutkan bahwa aparaturnya tidak memberikan pelayanan yang ramah dan salah satu buktinya adalah ia telah dibentak oleh petugas ketika melapor bahwa dirumahnya sedang terjadi pemadaman listrik. Tidak adanya penanganan lebih lanjut mengenai laporan pelanggan atas lepasnya segel meteran listrik dan ia harus menunggu dalam jangka waktu yang lama tanpa memperoleh kepastian mengenai penyelesaiannya (dalam Jawa Pos tanggal 22 Januari 2002). Juga tidak adanya tindakan tegas atau pemutusan arus listrik terhadap Penerangan Jalan Umum (PJU) liar (dalam Radar Jember tanggal 20 Maret 2003). Dan juga dalam setiap ada suatu permasalahan dalam kegiatan kerja pegawai, pegawai lain tidak dapat membantu karena hal itu bukan bagian pekerjaannya. Persoalan-persoalan tersebut merupakan permasalahan yang bersifat non teknis.

Sedangkan permasalahan yang perlu ditangani oleh PLN Jember mengenai jenis gangguan yang bersifat teknis dimana yang diberitakan dalam Radar Jember tanggal 20 Maret 2003 yang menyebutkan bahwasanya sebanyak 25 persen atau sekitar 500 unit travo dalam keadaan kritis dan tidak layak dipergunakan hal ini

dikarenakan maraknya pencurian arus listrik yang mengakibatkan kerusakan pada *travo*.

Dengan belum maksimalnya pelayanan yang diberikan PLN terhadap para pelanggan menandakan bahwa kinerja yang ada dalam PLN kurang maksimal. Oleh karena itu PLN diharapkan melakukan pembenahan-pembenahan baik itu permasalahan yang bersifat non teknis maupun permasalahan teknis seperti kualitas pelayanan, kontinuitas dan kecepatan dalam pemulihan gangguan. Pembenahan-pembenahan itu dapat tercapai dengan jalan meningkatkan kinerja dalam PLN.

Tinggi rendahnya suatu organisasi ditentukan oleh kinerja dari masing-masing individu dalam organisasi tersebut atau lebih lazim disebut kinerja pegawai, hal ini karena individu atau pegawai sebagai pelaksana kerja dalam organisasi akan menentukan terhadap upaya-upaya pencapaian tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Menurut pandangan Hasibuan (2000) yang mengatakan bahwa, "Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya organisasi. Tujuan tidak terwujud tanpa peran aktif karyawan atau pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan". Dengan demikian, "Hidup matinya organisasi sangat tergantung oleh manusianya". (Moenir, 1983:57).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya manusia (pegawai) dalam hal ini, dalam pengembangan organisasi sangat dibutuhkan peran aktifnya guna pencapaian tujuan organisasi. Demikian halnya yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember dimana dalam menjalankan fungsi bisnisnya, PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember berupaya untuk menghasilkan keuntungan guna kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu upaya yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan karena dengan strategi pelayanan yang baik akan merangsang pelanggan untuk rela membayar atas layanan jasa yang diterima,

karena apa yang diharapkan oleh pelanggan sesuai dengan yang diterimanya. Oleh sebab itu guna menunjang kualitas pelayanan tersebut organisasi perlu meningkatkan kinerja pegawai sehingga dengan kinerja pegawai yang maksimum akan memberikan pelayan yang memuaskan sesuai apa yang diharapkan oleh pelanggan.

Kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, konflik, budaya organisasi, struktur dan desain organisasi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Robbins (1996:28) yang mengatakan bahwa: "Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya kepemimpinan, konflik, budaya organisasi, struktur, dan desain organisasi". Dengan demikian dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Dalam penelitian ini penulis menitikberatkan pada faktor budaya organisasi karena melalui budaya itulah setiap orang yang berada didalam suatu organisasi akan dapat memahami dengan benar mengenai tanggungjawabnya. Hal ini juga ditandai dengan berkembangnya issue yang berkaitan dengan pola perilaku yang dilakukan oleh para pegawai yang mencerminkan budaya dalam organisasi, antara lain ditandai dengan kurang disiplin para pegawai dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sebagai contoh masuk dan pulang kantor tidak pada waktunya. Hal ini dapat diketahui dari data yang menunjukkan absensi pegawai pada tabel dibawah ini.

Tabel 2 : Data Absensi Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember Periode Januari-September 2002

No	Bulan	Absensi				JML	Rata-2 absensi dlm %	Rata-2 absensi periode Jan-Sept 2002
		Tanpa Ktrgn	Sakit	Ijin	Cuti			
1.	Januari	4	3	3	-	10	11,2	8,1
2	Februari	1	-	7	-	8	8,9	
3.	Maret	3	1	2	1	7	7,8	
4	April	-	1	3	-	4	4,4	
5.	Mei	1	-	5	2	8	8,9	
6.	Juni	1	-	6	3	10	11,2	
7.	Juli	3	1	2	-	6	6,7	
8.	Agustus	1	-	3	-	4	4,4	
9	September	2	3	3	1	9	10,1	

Sumber : PLN bidang SDM dan Administrasi 2002

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai masih perlu ditingkatkan lagi yaitu dengan mengurangi tingkat absensi pegawai yang masih tergolong tinggi

Budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang secara implisit menjadi pedoman tingkah laku para anggota yang berada dalam suatu organisasi tertentu. Hal senada diungkapkan oleh Peace dan Robbins (1997:450) bahwa :

Budaya organisasi memberikan arah bertindak yang menyangkut perilaku bagaimana yang seharusnya ditampilkan oleh para anggota organisasi, apa yang harus mereka lakukan dan skala prioritas bagaimana yang perlu ditetapkan.

Dalam hal ini peran seorang pimpinan mempunyai dampak besar terhadap budaya organisasi, lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes kebawah sepanjang organisasi.

Kinerja yang tinggi dapat terwujud apabila budaya yang ada dalam organisasi itu tertanam kuat sehingga akan membantu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ada dua faktor utama

dari budaya organisasi yaitu penyebaran nilai-nilai dan tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (core values). Widjaja (2002:26) mengemukakan bahwa : "Semakin tinggi tingkat kebersamaan semakin tinggi pula komitmen pegawai terhadap nilai-nilai yang berlaku". Hal yang sama dikemukakan oleh Bill Creech (dalam Zulian Yamit, 2001:5) bahwa :

Keberhasilan organisasi untuk menjadikan manajemen kualitas sebagai unggulan daya saing ditentukan oleh lima faktor utama antara lain : pertama, produk atau jasa adalah titik fokus pencapaian tujuan organisasi. Kedua, produk dan jasa yang berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa kualitas proses. Ketiga, kualitas proses tidak akan mungkin dicapai tanpa organisasi yang tepat. Keempat, organisme yang tepat tidak ada artinya tanpa pimpinan yang memadai. Kelima, tidak mungkin keempat faktor tersebut dapat berhasil tanpa adanya komitmen.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi setiap orang yang berada dalam organisasi dalam hal ini para pegawai, untuk mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut dan kemudian diterapkan dalam diri masing-masing pegawai, sehingga nilai-nilai organisasi dapat sejalan dengan nilai-nilai pribadi para karyawan/pegawai. Makin kuat budaya organisasi maka makin berkurang adanya berbagai peraturan serta prosedur rinci yang digunakan untuk menegakkan disiplin dan norma. Hal senada diungkapkan oleh Robbins (1994:485) bahwa : "Budaya yang kuat lebih berpotensi meningkatkan konsistensi pegawai dalam berperilaku dibandingkan kontrol struktur formal karena budaya mengontrol pikiran, jiwa, disamping jasmani".

Dengan demikian jelas bahwa budaya organisasi menciptakan adanya suatu pemahaman yang sama mengenai cara bertindak dan berperilaku sehingga menjadi pendorong kebersamaan para anggota dalam berkomitmen mendukung keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya termasuk dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena hal diatas maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul :

**"Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember".**

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dalam penelitian masalah memegang peranan utama. Tanpa masalah tak akan ada penelitian. Dalam hal ini masalah adalah jiwa penelitian. Dimana munculnya suatu masalah dijadikan objek dalam penelitian yang memerlukan adanya pemecahan terhadap munculnya masalah tersebut, dengan mengacu pada latar belakang masalah penelitian di atas.

Sebelum merumuskan masalah penulis terlebih dahulu akan mengemukakan pengertian dan kriteria perumusan masalah, untuk memenuhi prosedur penulisan yang ilmiah. Perumusan masalah dalam penelitian sangatlah penting karena dengan perumusan masalah yang jelas dan tegas sehingga data yang terkumpul akan relevan dan akan mempermudah dalam melakukan perumusan hipotesis. Winarno Surahman (1990:30) mendefinisikan masalah sebagai setiap kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dirasakan sebagai rintangan yang mesti dilalui dengan jalan mengatasinya.

Timbulnya masalah yang menjadi kendala bagi manusia harus diatasi dengan baik. Dengan melakukan penelitian maka setiap kesulitan akan terpecahkan dan akan ditemukan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian.

Sugiono (2001:36) mengelompokkan bentuk dari masalah penelitian menjadi tiga, yaitu :

1. Permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan.
2. Permasalahan komparatif, bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada dua sampel atau lebih.
3. Permasalahan asosiatif, bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, permasalahan ini terdapat tiga macam, yaitu : hubungan simetris, kausal, dan hubungan interaktif.

Berdasarkan latar belakang masalah dan bentuk permasalahan sebagaimana yang diungkapkan oleh Sugiono diatas. Timbul beberapa permasalahan yang

harus dipecahkan dalam penelitian ini. Adapun permasalahannya adalah sebagai berikut :

“Apakah ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember”.

### **1.3 TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan dalam penelitian, pasti mempunyai suatu tujuan tertentu, karena tujuan akan memberikan arah pelaksanaan penelitian. Tujuan ini secara umum adalah untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan dengan menggali lebih dalam dan menguji kebenaran dari suatu pengetahuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiono (2001:1) mengemukakan tujuan utama dari penelitian adalah untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan tertentu. Berdasarkan ketiga hal tersebut, maka implikasi dari hasil penelitian akan digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi suatu masalah.

Sesuai permasalahan yang ada maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui budaya organisasi yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah dan latar belakang yang telah penulis uraikan diatas, dan diharapkan dari hasil penelitian ini bisa memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran atau informasi yang positif bagi semua pihak, khususnya bagi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember mengenai pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Untuk menambah wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mempraktekkan teori yang penulis terima di bangku kuliah.
3. Diharapkan dapat memberikan kegunaan akademis yaitu sebagai bahan tambahan dan bahan kepustakaan bagi mahasiswa.

#### 1.4 KERANGKA TEORI

Teori merupakan suatu unsur yang paling besar peranannya bagi penelitian karena menerangkan fenomena sosial atau fenomena alam yang menjadi pusat perhatiannya. Dalam penelitian, peneliti harus mengikuti kerangka pemikiran untuk memudahkan jawaban atas perumusan masalah, pengertian teori menurut Kerlinger (dalam Singarimbun dan Effendi, 1995:37) adalah, "Serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan preposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep-konsep".

Dari pendapat diatas diketahui bahwa teori merupakan hubungan fungsional antara konsep yang satu dengan yang lain, yang menerangkan fenomena sosial secara sistematis, konsep digunakan untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti, konsep ini dapat menyederhanakan pemikiran dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang saling berkaitan. Oleh karena itu konsep mempunyai peran yang sangat penting yaitu sebagai landasan dalam menentukan langkah-langkah untuk memperoleh kemudahan dan penyederhanaan pemikiran pada setiap tahap-tahap penelitian yang pada akhirnya akan menghantarkan kita pada kebenaran. Konsep yang bersifat abstrak banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sosial, seperti halnya yang dikemukakan oleh Singarimbun (1995:33) adalah sebagai berikut :

Definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok dan individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Melalui konsep, peneliti diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya

dengan menggunakan istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan yang lainnya.

Kemudian diperjelas lagi oleh Singarimbun dan Effendi (1995:34) bahwa : "Konsep adalah abstrak mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, kejadian, keadaan kelompok atau individu tertentu".

Berangkat dari pengertian-pengertian tersebut diatas, di bawah ini diuraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian berikut alur pemikiran serta konsep tentang budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Sebagian besar persoalan administrasi negara adalah bersumber dari persoalan masyarakat. Administrasi negara sebagai suatu sistem yang akan menjawab persoalan-persoalan tersebut sebagaimana oleh Gerald Caiden (dalam Thoha, 1992:8) ditegaskan bahwa : "Disiplin administrasi negara pada hakekatnya adalah suatu disiplin yang menangani persoalan masyarakat dalam suatu negara (public affair) dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (public business)".

Pada dasarnya persoalan administrasi tidak bisa dilepaskan dari persoalan manusia yang hidup dalam suatu negara. Oleh karena itu apabila administrasi negara tidak dinamis dan tidak mendorong kearah kemajuan maka orang akan cepat berpaling dan kurang respektif kepadanya. Itulah sebabnya administrasi negara mengadakan pembaharuan pendekatan dimana pendekatan ini kemudian disebut sebagai perilaku organisasi. Sebagaimana menurut Thoha (1992:67) bahwa : "Berakhirnya pertikaian antara politik dan administrasi, kemudian menimbulkan dimensi-dimensi baru, yaitu public policy, perilaku organisasi, dan pembinaan organisasi (organization development)".

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam suatu organisasi. Hal senada dikemukakan oleh Robbins (1995:8) bahwa : "Perilaku organisasi memfokuskan diri pada perilaku yang terdapat dalam organisasi". Perkembangan bidang ilmu perilaku organisasi mengalami perkembangan seiring dengan perkembangan ilmu administrasi negara dalam menangani permasalahan-permasalahan yang ada di masyarakat. Thoha (1992:166) mengatakan bahwa :

Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi. Dan karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang dan ruwet, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan-persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang pula.

Bentuk-bentuk organisasi yang akan datang, selalu dihubungkan dengan berbagai perubahan. Organisasi tidak lagi menutup diri dan hanya membanggakan keteraturan dalam dirinya sendiri, organisasi membutuhkan masukan dari lingkungannya di mana masukan tersebut merupakan bahan informasi yang berguna dalam menanggapi dan merancang perubahan. Dalam hal ini organisasi mempunyai ciri yang dinamis, sebagaimana dinamis yang dimiliki manusia.

Pada dasarnya organisasi menembus tingkat kehidupan manusia. Setiap hari manusia terlibat dan berhubungan dengan organisasi, kehadiran organisasi tidak hanya sebagai alat untuk menyediakan barang dan jasa, akan tetapi organisasi juga menciptakan lingkungan dimana sebagian besar dari manusia menggunakan dan menghabiskan kehidupannya, pengertian organisasi sendiri menurut Robbins (1996:5) bahwa :

Organisasi adalah kesatuan (entety) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Gibson (1995:7) menambahkan bahwa : "Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak bisa dicapai individu secara perorangan". Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan pengertian bahwa organisasi diciptakan oleh manusia sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pada saat yang sama organisasi membutuhkan manusia untuk melakukan aktivitasnya. Gibson (1995:6) menambahkan bahwa : "Keaktifan setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasinya".

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manusia merupakan pendukung utama dalam setiap kegiatan organisasi apapun bentuknya. Hal senada diungkapkan oleh Moenir (1983:57) bahwa : "Peranan manusia dalam organisasi adalah menentukan hidup matinya organisasi". Sedangkan Widjaja (1986:15) menambahkan bahwa:

...walaupun sekarang ini kita telah berada dalam abad teknologi dimana kegiatan manusia sudah digantikan mesin, namun faktor manusia tetaplah merupakan faktor yang paling penting, dan menentukan dalam setiap kegiatan organisasi manapun.

Selain sebagai pendukung utama, manusia juga merupakan aset yang berharga bagi semua organisasi, tidak ada organisasi tanpa orang, akan tetapi setiap orang dalam organisasi memiliki batasan dalam berperilaku tersebut disamping diatur dalam berbagai peraturan formal, juga telah diatur secara implisit (tidak tertulis) dalam budaya organisasi. Dalam pengertian bahwa manusia adalah sebagai makhluk yang berbudaya. Hal ini sesuai dengan pendapat J. basuki (1997:10) bahwa : "Manusia sebagai makhluk yang berbudaya dalam hal ini berarti manusia memiliki suatu sistem nilai, norma-norma, aturan-aturan dan karya nyata, dimana makhluk lain tidak memiliki". Formalisasi yang tinggi dalam suatu organisasi menciptakan kemampuan untuk diramal, keteraturan dan ketertiban.

Sedangkan budaya yang kuat mencapai tujuan akhir tanpa dokumentasi tertulis, oleh karena itu formalisasi dan budaya merupakan jalan yang berlainan untuk mencapai tujuan yang sama. Pearce dan Robbins (1997:450) menyatakan bahwa : "Budaya organisasi serupa dengan kepribadian seseorang yang sifatnya tanpa wujud tetapi selalu memberikan makna, arah, dan dasar bertindak". Setiap organisasi merupakan satuan kerja yang mempunyai ciri-ciri, kondisi, kepribadian, sistem nilai, pelayanan dan masalah yang sifatnya khas. Hal senada dikemukakan oleh Siagian (1995:247) bahwa, "Setiap organisasi bersifat unik, demikian pula mengenai budaya organisasi yang dianut dan berlaku bagi semua orang dalam organisasi tersebut". Budaya inilah yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Dalam upaya pencapaian tujuan terdapat banyak permasalahan yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan, baik itu yang bersifat internal (masalah yang berasal dari dalam organisasi) maupun eksternal (masalah yang berasal dari luar organisasi). Permasalahan-permasalahan tersebut dapat diatasi dengan baik apabila seluruh pegawai organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai permasalahan yang terjadi dan bagaimana harus berperilaku

dalam menyesuaikan. Hal senada dikemukakan oleh Schein (dalam J. Basuki 1997:31) bahwa :

Budaya organisasi adalah suatu pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integritas dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu perlu dipikirkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemahaman terhadap budaya organisasi adalah mutlak sifatnya karena melalui pemahaman itulah setiap orang dalam organisasi akan melakukan berbagai bentuk dan jenis penyesuaian, sehingga yang bersangkutan menampilkan kebersamaan perilaku yang menggambarkan sistem nilai dan keyakinan yang dianut oleh organisasi.

Manusia sebagai pelaksana budaya memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberlangsungan hidup suatu organisasi. Manusia sebagai aparatur pemerintah juga sangat penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan. Pengertian aparatur pemerintah itu sendiri menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah "Alat negara, aparat pemerintah atau pegawai negeri". Aparatur negara sebagai alat negara berkewajiban untuk senantiasa memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap masyarakat. Dalam hal ini diperlukan adanya perubahan dari aparatur pemerintah baik dalam berfikir maupun bertindak agar senantiasa memberikan pelayanan yang berkualitas. Hal senada dikemukakan oleh TB. Silalahi (1998:55) bahwa :

Budaya pelayanan pemerintah kepada masyarakat dari yang berorientasi hanya sekedar pekerjaan rutin administratif menjadi upaya peningkatan kualitas atau pelayanan pemerintah yang berorientasi kepada pelayanan masyarakat.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan pedoman bagi setiap orang yang berada dalam organisasi untuk mengetahui apa-apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut dan kemudian diterapkan dalam diri masing-masing pegawai, sehingga nilai-nilai organisasi dapat sejalan dengan nilai-nilai pribadi para karyawan. Makin kuat budaya

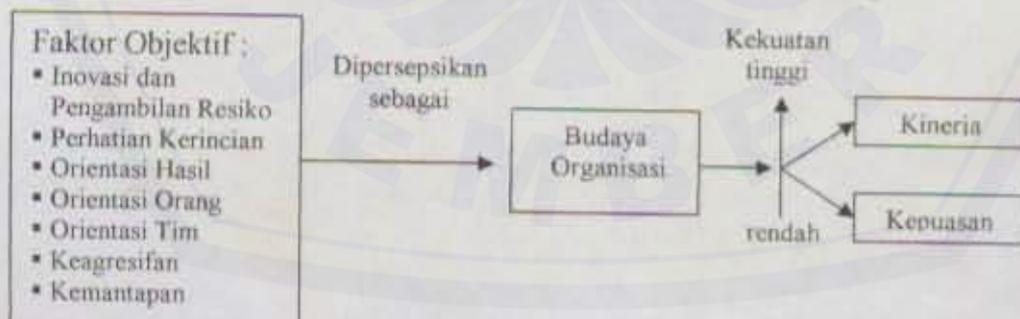
organisasi dan makin terarah budaya tersebut maka makin berkurang adanya berbagai peraturan serta prosedur rinci yang digunakan untuk menegakkan disiplin dan norma. Hal senada diungkapkan oleh Robbins (1994:485) bahwa : "Budaya yang kuat lebih berpotensi meningkatkan konsistensi pegawai dalam berperilaku dibandingkan kontrol struktur formal karena budaya mengontrol pikiran, jiwa, disamping jasmani".

Dalam upaya melaksanakan tugas sesuai dengan terget yang ingin dicapai diperlukan adanya pedoman baik yang sifatnya tertulis maupun tidak tertulis yaitu budaya organisasi, Robbins (1994:484) menambahkan bahwa : "Organisasi yang berhasil akan memperoleh kecocokan eksternal dan kecocokan internal yang baik, kecocokan eksternal adalah budaya yang di bentuk sesuai dengan strategi dan lingkungannya sedangkan kecocokan internal adalah budaya disesuaikan dengan kemampuan dan teknologi mereka".

Dengan demikian dapat dipahami bahwa untuk menerapkan strategi organisasi yang berorientasi pada kinerja diperlukan adanya budaya yang mengatur pola tingkah laku pegawai, sehingga tercipta kesamaan gerak dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja seperti yang diungkapkan oleh Robbins (1996:308) ditunjukkan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 1. Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak Pada Kinerja



Gb1. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

(Robbins, 1996:308)

Dari gambar diatas menunjukkan budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan, para pegawai membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan

organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi terhadap resiko tekanan pada tim dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Di sini diartikan bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dalam hal ini nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas.

Adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai juga diungkapkan oleh Koter dan Heskett dalam James A.F Stoner (1996:187) bahwa :  
"Budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada pegawai dalam organisasi"

Pada dasarnya budaya organisasi diperlukan untuk membantu para pegawai memahami tentang bagaimana sebenarnya organisasi tersebut dan bagaimana mereka harus berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Adanya pemahaman mengenai nilai-nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja sesuatu hal) akan menimbulkan kesepakatan diantara para anggota terhadap norma yang berlaku (rentang bagaimana harus melakukan sesuatu).

Dengan demikian dapat dipahami, bahwa melalui budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja akan menjadikan gerak usaha para anggota diatas kepentingan pribadi.

Konsep-konsep yang mendukung dari penelitian mengenai "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai", adalah :

1. Konsep Budaya Organisasi sebagai variabel pengaruh (X)
2. Konsep kinerja pegawai sebagai variabel terpengaruh (Y).

#### 1.4.1 Konsep Budaya Organisasi

Berbagai macam studi mengenai budaya organisasi didasarkan pada perspektif yang berbeda dari masing-masing penulis, sehingga terdapat banyak pengertian dan konotasi yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain.

Menurut F.X.T. Indra Praja (1992:46) “Istilah budaya organisasi (Organizational Culture) dan budaya perusahaan (Corporate Culture) sering bermunculan secara acak, tetapi semuanya itu digunakan untuk pengertian yang sama”.

Suatu bangsa atau masyarakat memiliki suatu bangsa yang membedakannya dengan negara atau masyarakat lain. Individu dan kelompok berlaku berbeda dimasyarakat yang berbeda karena kebanyakan hukum-hukum kelakuan tidak tertulis yang berbeda. Organisasi-organisasi khususnya organisasi-organisasi besar dapat dipandang sebagai masyarakat dalam skala kecil, yang memiliki budaya yang berbeda dengan organisasi yang lain. Budaya yang ada dan tumbuh dalam suatu organisasi menggambarkan kepribadian dan organisasi.

Budaya mempengaruhi masyarakat dimana mereka tinggal atau hidup, misalnya seorang anak yang sedang dalam masa pertumbuhan akan diajarkan oleh keluarganya, begitu pula yang terjadi didalam suatu organisasi. Sebagaimana Luthans (1989:562) menyatakan bahwa : “Seseorang yang bekerja di suatu perusahaan akan diajarkan nilai-nilai, kepercayaan, keyakinan dan perilaku-perilaku yang diharapkan oleh perusahaan tersebut”.

Pengertian budaya organisasi menurut Stephen Robbins (1999:76) adalah sebagai berikut : “Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain”.

Sistem makna kehidupan bersama ini menyangkut nilai, keyakinan dan norma yang menjadi pedoman dalam berperilaku, bersikap dan berfikir seperti yang diungkapkan Robbins (1994:479) budaya organisasi merupakan makna kehidupan bersama mencakup seperangkat nilai, keyakinan dan norma merupakan pedoman atau dasar bertindak bagi para anggota organisasi dalam berperilaku, bersikap dan berfikir diatas kepentingan pribadi.

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Menurut Robbins (1999:76) ada tujuh dimensi yang menangkap hakekat budaya organisasi. Dimensi-dimensi ini adalah:

1. Inovatif dan pengambilan resiko. Tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian pada detail. Tingkat dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan) dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Tingkat dimana para manajer memfokus/memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu
4. Orientasi manusia. Tingkat dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek/pengaruh hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Tingkat dimana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
6. Keagresifan. Tingkat dimana orang bersifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Tingkat dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukan pertumbuhan.

Adapun pengertian budaya organisasi menurut Siagian (1995:247) adalah :  
"Makna kehidupan bersama (shared value) yang tercermin pada berbagai asumsi penting yang meskipun ada kalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi itu".

Pearce dan Robbins (1997:450) menambahkan bahwa budaya organisasi memberikan arah bertindak yang menyangkut perilaku bagaimana yang seharusnya ditampilkan oleh para anggota organisasi, apa yang harus mereka lakukan dan skala prioritas bagaimana yang perlu ditetapkan.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi yang besar terdapat adanya budaya yang dominan dan sekumpulan sub-sub budaya. Robbins (1994:479) menambahkan bahwa budaya organisasi mencakup beberapa hal diantaranya adalah :

Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan yang dilakukan di tempat itu, asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Robbins (1994:483) menambahkan bahwa : "Budaya dominan mengungkapkan nilai inti yang dipunyai bersama oleh sebagian besar anggota, sedangkan sub-sub budaya cenderung berkembang pada organisasi-organisasi yang besar dan mencerminkan masalah bersama, situasi atau pengalaman yang dihadapi para anggotanya. Lebih diperjelas lagi oleh Robbins (1994:482) bahwa :

suatu organisasi apabila tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari sub-sub budaya, maka pengaruh budaya terhadap keefektifan organisasi menjadi jauh tidak jelas, karena tidak adanya konsistensi di dalam persepsi atau perilaku pegawai, dimana aspek pengertian bersama dari budaya organisasi yang menjadi sebuah konsep yang demikian potensial.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa setiap pegawai yang berada dalam organisasi penting untuk mengetahui budaya dominannya, karena perilaku awal organisasi secara keseluruhan. Agar tercipta antara nilai-nilai pribadi pegawai dengan nilai-nilai yang diharapkan organisasi diperlukan adanya penyesuaian dalam sistem nilai, sikap, kebiasaan, dan perilaku dari tiap-tiap anggota organisasi. Upaya yang dilakukan oleh organisasi adalah melalui proses sosialisasi. Sedangkan tahapan dalam organisasi atau penyesuaian terhadap nilai sikap dan kebiasaan, menurut Siagian (1992:154) adalah sebagai berikut :

- a. Pada awal memasuki organisasi anggota baru membawa seperangkat nilai, sikap dan harapan tertentu agar dapat diterima sebagai anggota organisasi yang baik diperlukan adanya kesadaran dari para anggota baru untuk menerima budaya yang berlaku di dalam organisasi yang bersangkutan.
- b. Pengenalan dan pemahaman budaya organisasi. Atasan harus menjelaskan aspek-aspek budaya yang harus diketahui oleh pegawai baru sehingga persepsi mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, rekan kerja serta mengenai satuan kerja dimana ia ditempatkan akan sama secara keseluruhan dengan persepsi umum yang berlaku dalam organisasi.
- c. Terjadi metamorfosis, artinya dalam diri pegawai baru terjadi berbagai yang diharapkan sehingga ia benar-benar menjadi anggota organisasi yang menerima budaya organisasi selama yang bersangkutan meniti karir dalam organisasi itu.

Pada dasarnya proses sosialisasi dimaksudkan untuk mengurangi adanya perbedaan nilai dan perspektif dari para anggota baru terhadap nilai yang berlaku dalam organisasi. Apabila nilai-nilai lama yang dibawa oleh anggota baru sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi yang bersangkutan maka budaya yang sebelumnya telah ada dapat dipertahankan sehingga pada akhirnya budaya tersebut menjadi suatu kekuatan karena didukung oleh semua anggotanya. Siagian (1995:249) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai berikut :

- a. Budaya menentukan batas-batas berperilaku dalam organisasi, misalnya dalam hal apakah yang boleh dan tidak boleh dilakukan, persepsi tentang benar dan salah, yang wajar dan yang tidak wajar, yang pantas dan yang tidak pantas.
- b. Budaya menumbuhkan rasa memiliki organisasi dikalangan para anggotanya. Dengan perkataan lain, para anggota organisasi merasa bangga menjadi anggota organisasi dimana mereka berkarya.
- c. Dengan rasa memiliki itu, para anggota organisasi bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, berbagai sasarnya baik dalam jangka panjang, sedang maupun jangka pendek termasuk keberhasilan mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan sehingga tidak sekedar komitmen untuk pemuasan kepentingan dan kebutuhan pribadi.
- d. Budaya organisasi berfungsi untuk memelihara stabilitas sosial dalam organisasi, artinya menjadi pengikat dan pendorong rasa kebersamaan para anggotanya berkat pemahaman yang sama tentang cara bertindak dan berperilaku.
- e. Manajemen menggunakan budaya organisasi sebagai alat pengendali perilaku bawahannya.

Robbins (1996:294) menambahkan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Sebagai mekanisme pemuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para organisasi.

Dari berbagai fungsi tersebut diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi dapat menjadi suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja apabila tercipta pemahaman yang baik diantara para anggota organisasi atau bahkan malah menjadi sumber kelemahan bagi organisasi yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan adanya pengakaran nilai-nilai budaya dalam diri tiap-tiap anggota dimana budaya yang telah disepakati bersama sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan situasi yang dihadapi oleh organisasi sehingga perubahan yang sesungguhnya harus terjadi, tidak dapat dilakukan. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Siagian (1995:253) bahwa :

Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan yang ampuh apabila budaya tersebut konsisten dengan strategi organisasi dan menjadi pendorong yang tangguh bagi terjadinya implementasi strategi tersebut. Terutama apabila strategi baru dimaksudkan untuk menghadapi berbagai kondisi yang tidak menguntungkan, seperti perubahan lingkungan yang drastis atau penuh dengan gejolak.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa agar setiap organisasi mampu mengimplementasikan strategi dengan efektif maka disamping diperlukan adanya budaya yang sejalan dengan strategi diperlukan pula pemahaman yang baik dari tiap anggota terhadap nilai-nilai yang berlaku sehingga budaya dapat menjadi pendorong atau sumber kekuatan dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Sebaliknya apabila setiap anggota tersebut memiliki pemahaman yang lemah terhadap budaya yang sejalan dengan strategi tersebut tidak dapat diimplementasikan dengan efektif sehingga menyebabkan tidak terwujudnya

kesamaan gerak dalam berfikir, bertindak dan berperilaku dalam mengimplementasikan strategi.

Dalam hal ini pimpinan puncak mempunyai wewenang dalam menetapkan strategi yang tepat mengenai perubahan situasi yang dihadapi oleh organisasi termasuk dalam menciptakan suatu budaya yang mendukung pengimplementasian strategi tersebut, Widjaja (2002:4) menambahkan bahwa :

Pembentukan budaya selain dipengaruhi oleh berdiri dan berkembangnya perusahaan, para eksekutif senior, juga turut berperan dalam menciptakan suatu budaya organisasi melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administratif perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan di dalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan.

Dari pendapat tersebut diatas dapat dipahami bahwa pembentukan budaya diawali dengan sejarah berdirinya suatu perusahaan, dalam hal ini para eksekutif senior yang menentukan visi dan misi mengenai bentuk organisasi tidak dirintangi oleh kebiasaan sebelumnya, karena misi merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang. Sehingga dalam melakukan suatu perubahan harus tetap berpijak pada dasarnya. Selain itu eksekutif senior harus senantiasa mensosialisasikan misi tersebut agar dijadikan sebagai landasan berfikir dan bertindak bagi bawahannya dalam upaya pencapaian tujuan. Dengan perumusan misi yang tepat diantara para anggota akan terdapat kesamaan persepsi tentang maksud keberadaan organisasi yang bersangkutan. Sehingga pada akhirnya berakibat pada kesamaan gerak dan tindakan dalam menunaikan kewajiban dan memikul tanggung jawabnya masing-masing.

Budaya organisasi sebagai salah satu solusi bagi suatu organisasi untuk mengatasi persoalan yang muncul dalam organisasi baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal adalah semua faktor atau sumber daya yang berada dalam internal organisasi, misal sumber daya keuangan, sumber daya manusia, bahan baku, struktur organisasi mesin dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar organisasi misalnya pesaing, pemasok, lingkungan sekitarnya, pemerintah dan sebagainya.

Pada dasarnya budaya organisasi harus dipahami oleh seluruh lapisan sumber daya manusia yang terlibat di dalam aktivitas organisasi, hal ini akan memberikan manfaat yang cukup besar bagi mereka maupun bagi organisasi.

Menurut pendapat J. Basuki (1997:43-46) budaya organisasi memiliki lima manfaat antara lain :

1. Manfaat terhadap organisasi.

Pada hakekatnya budaya organisasi merupakan pengikat bagi karyawan. Dengan terikatnya karyawan pada suatu organisasi, diharapkan adanya keinginan untuk tetap tinggal dan berprestasi di dalam organisasi tersebut.

2. Manfaat terhadap pengembangan organisasi.

Kemanfaatan terhadap organisasi yang berarti dengan adanya budaya organisasi maka diharapkan baik secara kuantitatif dan kualitatif organisasi dapat dikembangkan. Pengembangan organisasi, tidak sekedar semakin besarnya organisasi dalam arti kuantitatif, tetapi sangat diharapkan pengembangan segi kualitatifnya. Ini berarti indikatornya bukan besarnya struktur atau banyaknya jumlah pegawai, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi situasi dan kondisi lingkungan serta peka terhadap perubahan dan tuntutan.

3. Manfaat terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia.

Bahwasanya manusia adalah faktor utama dalam organisasi. Dengan budaya organisasi, dimaksudkan sumber daya manusia tidak hanya dituntut hanya patuh dan taat terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku, tetapi dengan landasan nilai-nilai ini manusia akan lebih berkembang dan dikembangkan.

4. Manfaat terhadap Pengembangan Usaha.

Bahwa salah satu orientasi nilai budaya yang sangat inti adalah belajar untuk mengikuti dan memelopori perubahan dalam arti bahwa budaya organisasi ikut berperan dalam pengembangan usaha. Perilaku organisasi yang mengarah pada perubahan sebagai akibat pengaruh budaya organisasi, pada gilirannya diharapkan dapat lebih melancarkan pengembangan usaha.

#### 5. Manfaat terhadap Pelanggan.

Pelanggan atau masyarakat yang dilayani, pada dasarnya merupakan mitra usaha paling utama dan penting. Bahkan dapat dikatakan, pelanggan sudah menjadi aset perusahaan/organisasi yang tidak kalah pentingnya dengan aset-aset lainnya. Untuk itu, organisasi harus secara terus menerus membina komunikasi organisasi, meningkatnya hubungan baik dan citra perusahaan/organisasi tetap tertanam dalam diri pelanggan. Dalam hubungan ini, budaya organisasi memiliki manfaat tinggi. Sebab menghargai pelanggan, merupakan indikasi budaya organisasi pada suatu perusahaan/organisasi telah berjalan baik.

Budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi akan mempunyai kekuatan-kekuatan untuk mempertahankannya, terdapat tiga kekuatan yang memainkan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya menurut Robbins (1994:487) yaitu :

##### 1. Praktek seleksi organisasi

Proses seleksi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk berprestasi dalam melakukan pekerjaan dalam organisasi dengan sukses. Melalui proses seleksi organisasi dapat mempertahankan suatu budayanya dengan menyaring individu yang mungkin akan menyercang atau mengacaukan nilai intinya.

##### 2. Manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, lewat apa mereka yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes kebawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan oleh para manajer kepada para bawahan, pakaian apakah yang pantas, tindakan apa yang akan memberikan hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi, imbalan dan budayanya.

### 3. Sosialisasi

Merupakan suatu proses yang mengadaptasikan para pegawai pada budaya organisasi itu. Bagaimanapun baiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, pegawai baru tidak akan sepenuhnya terindoktrinasi pada budaya organisasi. Mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi. Pegawai baru agak potensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu organisasi berniat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya.

Dengan melihat pentingnya peran budaya organisasi, maka budaya organisasi yang telah mapan serta sudah membuktikan kehandalannya, perlu secara terus-menerus dikembangkan dan dipelihara dengan baik.

#### 1.4.2 Konsep Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah pegawai. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh para pegawai sehingga dasar penilaian terhadap pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Kinerja yang baik dari seorang pegawai merupakan suatu langkah untuk menuju pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan tingkat pemahaman dan eksistensi anggota terhadap organisasi. Oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu perlu diupayakan peningkatan kinerja para pegawai. Akan tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai.

Istilah kinerja oleh Bernadin Russel mendefinisikan sebagai berikut : "Kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan oleh fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu" (1995:25). Sedangkan menurut As'ad kinerja adalah sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (1991:67).

Lembaga Administrasi Negara (LAN) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat penyelesaian pelaksanaan suatu kegiatan atau

program tugas secara efisien dan efektif dalam mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwasanya pengertian kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut As'ad bahwa ada beberapa syarat kriteria kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan amanah dalam menjalankan pekerjaan (1982:82). Kemudian Stoner dan Wankel (1982:32) berpendapat bahwa kinerja ini dapat diukur melalui kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Dengan demikian kinerja tersebut mencakup kuantitas dan kualitas dari hasil kerja itu sendiri.

**a. Kuantitas kerja**

Mengenai kuantitas kerja Wilson dan Heyel (1972:101) mengatakan bahwa : "Quantity of work (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya".

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

**b. Kualitas Kerja**

Tentang kualitas kerja Wilson dan Heyel (1972:101) mengatakan bahwa : "Quality of work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan kelengkapan dan kerapian".

Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara

rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dengan mempertimbangkan definisi kinerja dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), konsep kuantitas dan kualitas dari Wilson dan Heyel serta definisi dari pendapat beberapa tokoh yang lain. Hal ini melatarbelakangi penulis untuk menjadikan kuantitas dan kualitas kerja sebagai ukuran dalam menilai kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

## 1.5 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan suatu pernyataan atau jawaban sementara dari sebuah penelitian, yang masih harus diuji kebenarannya, melalui suatu penelitian. Menurut Hadari Nawawi (1991:45) mendefinisikan bahwa : "Hipotesis adalah dugaan sementara tentang adanya suatu kemungkinan dengan perkiraan mengapa atau apa sebabnya demikian". Demikian halnya dengan pendapat S. Nasution (1991:63) bahwa "Hipotesis adalah pernyataan tentatif yang merupakan dugaan atau terkaan tentang apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya".

Hipotesis berdasarkan jenisnya dibedakan menjadi dua macam, yaitu hipotesis statistik ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif atau hipotesis kerja ( $H_1$ ). Mengenai kedua hipotesis Hadari Nawawi (1991:45) menyatakan bahwa :

Hipotesis statistik ( $H_0$ ) dimaksudkan untuk ditolak kebenarannya melalui pengolahan data yang dilakukan dengan perhitungan statistik. Oleh karena itu data yang dikumpulkan untuk menguji hipotesis ini berupa data kuantitatif meskipun berasal dari data kualitatif yang ditransformasikan menjadi data kuantitatif.

Hipotesis alternatif ( $H_1$ ) harus menggambarkan perbedaan antara gejala atau faktor atau kondisi atau variabel yang dibandingkan. Pernyataan ini bisa dinyatakan dalam bentuk mana yang lebih besar atau positif pengaruhnya antara dua atau lebih gejala/faktor, kondisi atau variabel yang dibandingkan"

Berdasarkan uraian diatas, dan mengacu pada rumusan masalah serta kerangka teori yang telah dikemukakan penulis, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hi : Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Ho : Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Siegel (1997:133) adalah sebagai berikut :

1. Jika  $X^2_{Hitung} \geq X^2_{Tabel}$  maka Ho ditolak dan Hi diterima (ada pengaruh).
2. Jika  $X^2_{Hitung} \leq X^2_{Tabel}$  maka Ho diterima dan Hi ditolak (tidak ada pengaruh).

## 1.6 DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional merupakan salah satu langkah dalam penelitian untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Definisi operasional dimaksudkan untuk memudahkan peneliti dalam mengukur masing-masing indikator-indikator dari variabel yang bersangkutan.

Berkaitan dengan hal tersebut Koentjoroningrat (1991:23) secara lebih jelas memberikan batasan bahwa : “Definisi operasional tidak lain adalah mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain”.

Dengan demikian operasionalisasi adalah tidak lain dari proses perincian referensi empiris suatu konsep atau variabel yang menjadi indikator-indikatornya. Untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian digunakan indikator-indikator variabel yang bersangkutan. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang harus diukur yaitu :

1. Budaya organisasi variable pengaruh (variabel X).
2. Kinerja pegawai variable terpengaruh (variabel Y).

### 1.6.1 Operasionalisasi Budaya Organisasi Variabel Pengaruh (variabel X)

Budaya organisasi mencerminkan suatu sistem nilai bersama yang menjadi pedoman/pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam organisasi, apakah perilaku atau tindakan itu benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Budaya organisasi adalah makna kehidupan bersama yang tercermin pada berbagai asumsi penting, yang meskipun adakalanya tidak dinyatakan secara tertulis, diakui dan diterima oleh semua pihak dalam organisasi tersebut. Pada dasarnya budaya itulah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan demikian budaya yang terdapat di PLN Jember dapat diukur melalui pemahaman-pemahaman yang telah disepakati bersama, yaitu :

#### 1. Saling Percaya

Saling percaya adalah suasana saling menghargai dan terbuka diantara sesama anggota perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan akan integritas, itikad baik, dan kompetensi dari pihak-pihak yang saling berhubungan dalam penyelenggaraan praktek bisnis yang bersih dan etikal. Dengan demikian ukuran yang digunakan adalah :

- a. Tingkat prasangka terhadap pegawai lainnya
- b. Ketulusan pegawai dalam melaksanakan tugas

#### 2. Integritas

Integritas adalah Wujud dari sikap anggota perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan untuk kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta rasa tanggung jawab terhadap semua pihak yang berkepentingan. Dengan demikian ukuran yang digunakan adalah :

- a. Loyalitas pegawai
- b. Dedikasi pegawai dalam mencurahkan segala tenaga dan pikirannya untuk kemajuan PLN

### 3. Peduli

Peduli adalah cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat. Ukuran yang digunakan adalah :

- a. Kesiediaan pegawai untuk saling membantu dalam melaksanakan tugas
- b. Kesiapan pegawai untuk memberikan bantuan kepada pelanggan

### 4. Pembelajar

Pembelajar adalah Sikap anggota perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali system dan praktek pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaruan perusahaan secara berkelanjutan. Ukuran yang digunakan adalah :

- a. Usaha pegawai untuk menambah informasi dalam pelaksanaan tugas
- b. Tingkat pemahaman pegawai terhadap issue di PLN

## 1.6.2 Operasionalisasi Kinerja Pegawai Variabel Terpengaruh (variabel Y)

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dari pegawai dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

### 1. Kuantitas Kerja

- a. Jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dapat dikerjakan dalam waktu tertentu.
- b. Keseimbangan antara banyaknya hasil kerja dengan waktu yang diperlukan.

### 2. Kualitas Kerja

- a. Ketepatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- b. Kelengkapan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- c. Kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Dalam sistem penilaiannya yakni :

Jika menjawab A ( ya) akan diberi nilai 1

Jika menjawab B (tidak) akan diberi nilai 0

## 1.7 METODE PENELITIAN

Penggunaan metode dalam suatu penelitian itu mutlak. Karena hasil dari suatu penilaian penelitian ini dapat diterima secara alamiah apabila menggunakan metode penelitian secara ilmiah dan benar. Pengertian metode menurut Koentjoroningrat (1991:16) bahwa, "Metode adalah jalan/cara sehubungan dengan upaya ilmiah maka metode menyangkut cara untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan". Kemudian Sutrisno Hadi (1989:16) mengemukakan bahwa "Penelitian/research dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, yang dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah".

Dari dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah cara kerja yang harus ditempuh untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Adapun dalam penelitian ini penulis menggunakan metode sebagai berikut ini :

1. Penentuan populasi.
2. Metode penentuan sampel.
3. Metode pengumpulan data.
4. Metode analisis data.

### 1.7.1 Penentuan Populasi

Dalam melakukan suatu penelitian, maka terlebih dahulu menentukan tempat yang akan dijadikan objek penelitian. Keseluruhan yang ada diwilayah penelitian disebut populasi. Populasi oleh Masri Singarimbun dan Effendi (1995:108) didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang cirinya akan diduga. Berdasarkan pengertian diatas maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

### 1.7.2 Metode Penentuan Sampel

Sampel merupakan bagian dari suatu populasi yang ada yang diharapkan bisa mewakili secara keseluruhan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Koentjoroningrat (1991:11) bahwa "Sampel adalah bagian-bagian dari keseluruhan atau populasi yang menjadi objek yang sesungguhnya dari suatu penelitian".

Dalam menentukan sampel tidak ada ketentuan secara pasti yang mengatur tentang besar kecilnya jumlah sampel yang harus diambil dari populasi yang ada suatu ketetapan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Ketiadaan ketetapan mutlak itu tidak perlu menimbulkan keraguan-keraguan seorang peneliti.

Adapun metode pengambilan sampel yang ideal menurut Masri Singarimbun dan Effendi (1995:147) mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. Dapat menghasilkan gambaran yang dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti.
2. Dapat menentukan presisi (kecermatan) dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dari tafsiran yang diperoleh.
3. Sederhana sehingga mudah dilaksanakan.
4. Dapat memberikan keterangan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya.

Berikut ini komposisi jumlah pegawai yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Tabel 3 . Komposisi jumlah pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember tahun 2002.

NO	FUNGSIONAL	JUMLAH PEGAWAI
1.	Manager Area	1
2.	Bagian Bidang Pemasaran	7
3.	Bagian Bidang Niaga	10
4.	Bagian Bidang Distribusi	19
5.	Bagian Bidang Keuangan	8
6.	Bagian Bidang Sdm Dan Adm	10
7.	ATMU Kinerja	4
TOTAL		59

Sumber : PLN bagian bidang SDM dan Administrasi 2002.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengambilan sampel secara cluster sampling yaitu teknik memilih sebuah sample dari kelompok-kelompok unit-unit yang kecil, atau cluster. Dimana populasi dari cluster merupakan subpopulasi dari total populasi. Hal ini dikemukakan oleh Moh. Nasir (366:1983) bahwa : “ cluster sampling adalah teknik memilih sebuah sample dari kelompok-kelompok unit-unit yang kecil atau cluster”. Dan individu-individu yang ditugaskan dalam tiap-tiap sub populasi diambil secara cluster sampling dari sub populasi adalah 30 orang pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember dengan menggunakan cluster sampling. Dengan rincian sebagai berikut :

1. Bagian bidang pemasaran	$7/59 \times 30 =$	3
2. Bagian bidang niaga	$10/59 \times 30 =$	6
3. Bagian bidang distribusi	$19/59 \times 30 =$	10
4. Bagian bidang keuangan	$8/59 \times 30 =$	4
5. Bagian bidang SDM dan Adm.	$10/59 \times 30 =$	5
6. ATMU kinerja	$4/59 \times 30 =$	2

### 1.7.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menurut Koentjoroningrat (1991:137) bahwa "Pengumpulan data adalah persoalan metodologi yang khusus membicarakan teknik pengumpulan data apakah seorang penyelidik menggunakan kuesioner, interview, observasi biasa, eksperimen, koleksi atau kombinasi dari metode tersebut sebenarnya harus mempunyai dasar yang beralasan".

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Teknik observasi
2. Teknik dokumentasi
3. Teknik interview
4. Teknik kuesioner.

#### a. Teknik Observasi

Observasi merupakan langkah awal dalam pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap objek yang diteliti. Menurut Sutrisno Hadi (1995:198) bahwa yang dimaksud dengan observasi adalah sebagai metode ilmiah, yang diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan teknik ini memungkinkan penulis untuk mengambil gejala-gejala atau fenomena-fenomena yang terjadi pada objek penelitian dengan mengamati langsung atau tidak objek yang akan diteliti untuk memperoleh gambaran dari lokasi penelitian untuk dimanfaatkan bagi langkah selanjutnya.

#### b. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk memperoleh informasi-informasi dari berbagai sumber baik berupa dokumen-dokumen atau laporan tertulis lainnya. Berkaitan dengan teknik dokumentasi Koentjoroningrat (1991:48) mengatakan bahwa pada umumnya data yang tercantum dalam berbagai dokumen itu satu-satunya alat untuk mempelajari

masalah tertentu antara lain karena tidak dapat diobservasi lagi dan tidak dapat diingat lagi.

Dalam teknik ini peneliti hanya mentransfer data yang telah tersedia untuk memperoleh data yang lebih valid.

### c. Teknik Interview

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara langsung dengan responden untuk memperoleh keterangan yang diperlukan oleh peneliti secara jelas dan akurat. Menurut Koentjoroningrat (1991:24) bahwa "Metode wawancara atau interview mencakup cara yang dipergunakan seseorang untuk tujuan tugas tertentu yang mencoba untuk mendapatkan keterangan atau pendapat secara lisan dari responden dengan bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang itu".

Wawancara atau interview sebagai instrumen penelitian terdiri dari beberapa bentuk, antara lain :

- a. Interview bebas
- b. Interview terpimpin
- c. Interview bebas terpimpin

Selain ketiga bentuk interview diatas, terdapat pembentuk interview lain yang dilihat dari segi respondennya, yaitu :

- a. Interview pribadi
- b. Interview kelompok

Dalam penelitian ini bentuk interview yang digunakan oleh penulis adalah interview secara pribadi yang artinya interview dilaksanakan oleh inteviewer dengan berhadapan langsung dengan responden. Peneliti mengajukan pertanyaan berdasarkan variabel penelitian dan dilakukan secara bebas.

### d. Teknik Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden langsung dan harus diisi dan dijawab secara tertulis oleh responden. Teknik ini merupakan

suatu alat utama dalam suatu penelitian untuk memperoleh data primer sebagai data pokok dari responden. Sehubungan dengan ini Koentjoroningrat (1991:173) mengatakan bahwa "Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisikan suatu rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu hal atau dalam suatu bidang". Dengan demikian kuesioner dimaksudkan sebagai suatu daftar pertanyaan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari para responden.

Sedangkan bentuk kuesioner menurut Hadari Nawawi-Martini (1992:121) ada beberapa, yaitu :

- a. Kuesioner dengan pertanyaan tertutup
  1. Bentuk force choice item
  2. Bentuk multiple choice item
  3. Bentuk uraian singkat
- b. Kuesioner dengan pertanyaan bebas
- c. Kuesioner dengan pertanyaan terbuka
- d. Kuesioner dengan jawaban singkat

Adapun daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup, Dalam arti disediakan alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan yang diajukan, sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang tersedia. Hal ini karena dalam pertanyaan yang ada, bersifat pribadi yang menyangkut psikologi dari diri individu para pegawai.

#### 1.7.4 Metode Analisis Data

Analisis data dapat dilakukan melalui analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif sebagaimana yang dikemukakan oleh Koentjoroningrat (1991:26) bahwa "Sesungguhnya analisis dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif". Perbedaan ini sangat tergantung pada sifat data yang dikumpulkan.

Adapun yang dimaksud dengan analisis data kualitatif dan kuantitatif menurut Koentjoroningrat adalah sebagai berikut :

1. Analisis data kualitatif digunakan bila data yang digunakan sedikit bersifat monografi/bersifat kasus-kasus sehingga tidak mungkin disusun kedalam klasifikasi.
2. Analisis data kuantitatif digunakan bila data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam kategori-kategori.

Berdasarkan pendapat diatas maka penulis menggunakan analisis data kuantitatif dalam menghitung sekaligus mengambil korelasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan diperumusan masalah.

Bentuk analisa kuantitatif yang penulis gunakan dalam penelitian adalah analisa chi square atau chi kuadrat ( $X^2$ ). Karena analisa ini dapat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini penulis berpedoman pada pernyataan Usman dan Akbar S (2000:271) bahwa: "Analisa chi square berguna untuk mendapatkan adanya hubungan atau pengaruh dua variabel nominal (uji independen antara dua variabel)".

Cochran (dalam Siegel, 1997:137) memberikan pemikiran dan pertimbangan dalam menggunakan tes chi kuadrat sebagai berikut :

1. Bila  $N > 40$ , gunakanlah  $X^2$  dengan koreksi kontinuitas, yakni : gunakan rumus tes  $X^2$ .
2. Kalau  $N$  ada diantara 20 dan 40, tes  $X^2$  boleh dipakai jika semua frekuensi diharapkan adalah lima atau lebih. Jika frekuensi diharapkan yang terkecil kurang dari 5, pakailah tes Fisher.
3. Bila  $N < 20$ , gunakanlah tes Fisher untuk kasus apapun.

Mengingat sampel yang diambil adalah 30 pegawai, maka rumus dari chi kuadrat antara 20 dan 40 adalah sebagai berikut :

Adapun rumus chi square atau chi kuadrat ( $X^2$ ) (Sidney Siegel, 1992:137) adalah :

$$X^2 = \frac{N \left( [AD - BC] - \frac{N}{2} \right)^2}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

Keterangan :

$X^2$  : Chi kuadrat

N : Jumlah sampel

A,B,C,D : Frekuensi yang diamati

(A+B)(C+D) : Jumlah frekuensi dalam baris

(A+C)(B+D) : Jumlah frekuensi dalam kolom

Adapun taraf signifikan yang penulis tentukan sebesar 0,05 atau taraf kepercayaan 95 %. Dengan demikian nilai hitung lebih besar dari pada nilai tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  di terima. Sebaliknya apabila nilai hitung lebih kecil dari nilai tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Dalam analisa deskriptif, penulis menggunakan tabel-tabel frekuensi untuk mendeskripsikan tiap-tiap variabel. Hal ini berdasarkan jawaban responden yang diolah dalam prosentase kategori untuk tiap-tiap variabel dan sub variabel.

Dari hasil jawaban responden untuk tiap-tiap indikator dari variabel akan dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Score nyata responden}}{\text{Score maksimal responden}} \times 100 \%$$

## **BAB II DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

### **2.1 Pengantar**

Deskripsi lokasi penelitian merupakan suatu gambaran mengenai lokasi atau daerah dimana penelitian ini dilakukan. Lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah kantor PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Dengan melihat deskripsi lokasi penelitian akan membantu peneliti dalam memahami situasi, kondisi, tugas pokok, fungsi, maksud, tujuan dan sasaran organisasi PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Gambaran sepintas mengenai penelitian ini dapat diperoleh melalui berbagai cara diantaranya adalah melalui pengamatan atau observasi langsung terhadap data-data sekunder yang diperoleh melalui dokumen-dokumen milik perusahaan, yakni milik PLN Jember.

### **2.2 Sejarah singkat PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.**

Kelistrikan mulai digunakan pada saat perusahaan swasta Belanda yaitu NV.NIGN yang semula bergerak dibidang gas dan kemudian memperluas usahanya dibidang listrik untuk kemanfaatan umum. Dengan menyerahnya pemerintah Belanda kepada Jepang maka Perusahaan Listrik dan Gas beserta personilnya diambil alih oleh Jepang.

Setelah proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia dilakukan penyerahan Perusahaan Listrik dan Gas oleh Jepang kepada Pemerintah Republik Indonesia. Dengan adanya penetapan pemerintah Nomor 1 Tahun 1945 tertanggal 27 Oktober 1945 dibentuklah jawatan Listrik Gas Sumatra, Jawa dan Madura dibawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja. Pada tanggal 27 Oktober ditetapkan sebagai hari Listrik Nasional sesuai dengan surat Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi Republik Indonesia Nomor 1134/43/MPE/1992. peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1959 mengenai Peraturan Perusahaan Listrik dan atau Gas milik Belanda dikenakan Nasionalisasi.

dimana semua perusahaan yang ada diwilayah Indonesia dinyatakan sebagai perusahaan Listrik Negara, antara lain terdiri atas perusahaan Listrik ANIEM dan Perusahaan Listrik NVCA yang berkantor pusat di Surabaya.

Selain itu berdasarkan surat keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja Nomor 16/I/20 tanggal 20 Mei 1961 diantaranya disebutkan bahwa didaerah-daerah dibentuklah daerah EXPLOITASI yang terdiri atas 10 daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana untuk wilayah Jawa Timur adalah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

Pada tanggal 23 Oktober 1973 berdasarkan surat keputusan Direktur PLN Nomor 054/Dir/73 disebutkan bahwa terjadi pergantian nama dari PLN Exploitasi menjadi PLN Distribusi I / Pembangkitan I, dan kemudian pada tanggal 25 Pebruari 1976 diubah lagi menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 012/Dir/1976. selanjutnya terjadi pergantian nama lagi pada tanggal 3 Juli 1982 dari PLN Wilayah XII menjadi Distribusi Jawa Timur dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di wilayah Jawa Timur sampai dengan saat ini. Hal ini sesuai dengan Keputusan Direksi Nomor 042/Dir/1982. kemudian sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenagalistrikan sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Koordinator bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39/KEP/MK.WASPAN/9/1998. Serta kebijakan PT. PLN (Persero) di kantor pusat mengenai PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada STRATEGIC BUSINESS unit/ muesment center.

Dalam rangka optimalisasi corporate gain untuk penyusunan organisasinya berdasarkan value, sehingga tugas pokok telah ditetapkan sesuai dengan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.k/023/Dir/1993 perlu disempurnakan lagi dengan disertai adanya perubahan status dan nama menjadi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur. Yang tertuang dalam Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 26.k/010/Dir/2001 tanggal 20 Pebruari 2001. Namun dalam rangka pemberdayaan fungsi perencanaan kepada Unit Bisnis Distribusi, maka diperlukan perubahan sebutan jabatan

Manager Pengembangan Usaha pada PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur menjadi Manager Perencanaan dan Pengembangan Usaha yang dituangkan dalam Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 152.K/DIR/2001 tanggal 30 Agustus 2001.

Susunan organisasi Unit Bisnis Distribusi tersebut terdiri dari :

1. Unsur Pimpinan adalah *General Manager*.
2. Unsur Pembantu Pimpinan, yang meliputi bidang-bidang :
  - a. Perencanaan dan Pengembangan Usaha
  - b. Operasi
  - c. Niaga
  - d. Teknologi Informasi
  - e. Keuangan
  - f. Organisasi dan Sumber Daya Manusia
  - g. Umum
3. Unsur Pengawasan, dilaksanakan oleh *Auditor Internal*.
4. Unsur Pelaksana.

Urutan pucuk Pimpinan PLN di Daerah Tingkat I disebut Pimpinan sejak Eksploitasi IX (1972) sampai dengan tahun 2001, sedang sejak bulan Maret 2001 disebut *General Manager*.

PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember merupakan kantor yang mempunyai klarifikasi kantor pola enam (VI) karena memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Jumlah kapasitas terpasang dibawah mesin 2 MW (mega watt)
2. Jumlah produksi tegangan listrik perbulan dibawah 500 MW (mega watt)
3. ajumlah pertambahan jaringan tegangan menengah pertahun diatas 50 KMS (Kilo Meter Sikat)
4. Jumlah daya tranformasi distribusi pertahun diatas 24 MVA (Mega Volt Amphere)
5. Jumlah pelanggan diatas 150000 pelanggan
6. Jumlah pendapatan perbulan sebanyak sama / lebih besar daripada 1,5 Milyar rupiah



7. Satu atau lebih unsur pelaksana penguasaan sektor di wilayah karyawan yang masuk atau menyediakan tenaga listrik.

### 2.3 Wilayah kerja PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Wilayah kerja PLN Area Pelayanan Jember terdiri dari 9 unit yang tersebar di wilayah Jember dan sekitarnya antara lain :

Tabel 4. Unit-Unit Pelayanan Pelanggan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember

1	Unit Pelayanan Pelanggan	Alamat
1	2	3
a.	UPPTR Jember Kota, melayani : Kecamatan Sumbersari, Kaliwates, Patrang, Arjasa, Jelbuk, Pakusari, Sukorambi dan Ajung	Jl. Gajah Mada No. 198 Jember
b.	UPPTR Kalisat, melayani : Kecamatan Kalisat, Sukowono, Sumberjambe, Ledokombo, Mayang dan sebagian Mumbulsari dan Silo.	Jl. Dr. Wahidin No. 50 Kalisat
c.	UPPTR Ambulu, melayani : Kecamatan Ambulu, Jenggawah, Tempurejo, Wuluhan dan sebagian Mumbulsari.	Jl. Manggar No. 125 Ambulu
d.	UPPTR Rambipuji, melayani : Kecamatan Rambipuji, Balung, sebagian Bangsalsari, Sukorambi dan Panti.	Jl. Mangunsarkoro, Rambipuji
e.	UPPTR Tanggul, melayani : Kecamatan Sumberbaru, Tanggul, Semboro dan sebagian Bangsalsari.	Jl. PB. Sudirman, Tanggul
f.	UPPTR Kencong, melayani : Kecamatan Umbulsari, Jombang, Puger,	Jl. Krakatau No. 219 Kencong

- Gumukmas dan Kencong
- g. UPPTR Lumajang, melayani Lumajang Jl. PB. Sudirman, Lumajang Kota, yaitu : Kecamatan Yosowilangun, Wonorejo, Sukodono, Gucialit, Senduro dan Jatiroto.
  - h. UPPTR Tempeh, melayani : Kecamatan Jl. Sukarno-Hatta, Tempeh Tempeh, Pasirian, Prajiwo, Candipuro, Kunir dan Tempursari.
  - i. UPPTR Klakah, melayani : Kecamatan Jl. Raya Klakah, Klakah Klakah, Ranuyoso dan Randuagung.

---

Sumber : Bagian UPPTR Jember Kota PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember

## **2.4 Tugas pokok, Fungsi, Maksud dan Tujuan berdirinya PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.**

### **2.4.1 Tugas Pokok**

PLN mempunyai tugas pokok mendistribusikan tenaga listrik bagi kepentingan umum, mencari keuntungan dari penjualan tenaga listrik, memberikan pelayanan kepada pelanggan dan menjadi perintis pendistribusian listrik di wilayah kerjanya.

### **2.4.2 Fungsi**

Dalam menjalankan tugas pokoknya PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Perencanaan dan pengendalian konstruksi sarana pendistribusian tenaga listrik.
- b. Pengoperasian dan pemeliharaan jaringandistribusi tenaga listrik
- c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia, kemajuan, material.

### 2.4.3 Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan dari berdirinya PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja untuk kepentingan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
- b. Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan untuk :
  - meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.
  - mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat.
- c. Merintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik
- d. Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang usaha penyediaan tentang listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2.5 Falsafah, Motto, Visi, Misi Perusahaan

### 2.5.1 Falsafah Perusahaan

“Pembawa kecerahan dan kegairahan dalam kehidupan masyarakat yang produktif”.

### 2.5.2 Motto Perusahaan

“ELECTRICITY FOR A BETTER LIFE”

(listrik untuk kehidupan yang lebih baik)

### 2.5.3 Visi Perusahaan

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani. Penjelasan lainnya :

- a. Diakui  
Mencerminkan cita-cita untuk meraih pengakuan dari pihak luar yang menunjukkan bahwa PLN pantas dipandang sebagai perusahaan kelas dunia.
- b. Kelas Dunia
  - Menunjukkan kinerja yang melebihi ekspektasi pihak-pihak yang berkepentingan.
  - Memberikan pelayanan yang mudah, terpadu, dan tuntas dalam berbagai masalah kelistrikan.
  - Menjalin hubungan kemitraan yang akrab dan setara dengan pelanggan serta mitra usaha nasional dan internasional.
  - Bekerja dengan pola pikir prima (mindset of excellence).
  - Diakui oleh pelanggan dan mitra kerja sebagai perusahaan yang mampu memenuhi standar mutakhir dan paling baik.
- c. Bertumbuh Kembang
  - Antisipatif terhadap perkembangan lingkungan usaha dan selalu siap menghadapi berbagai tantangan.
  - Secara konsisten menunjukkan kinerja yang lebih baik.
- d. Unggul
  - Menjadi yang terbaik dalam bisnis kelistrikan dan memenuhi tolak ukur mutakhir dan terbaik.
  - Memosisikan diri sebagai perusahaan yang terkemuka dalam percaturan bisnis kelistrikan dunia.
  - Mengelola usaha dengan mengedepankan pemberdayaan potensi insani secara maksimal.
  - Meningkatkan kualitas proses, system, produk dan pelayanan secara berkesinambungan.
- e. Terpercaya
  - Memegang teguh etika bisnis yang tertinggi.
  - Menghasilkan kinerja terbaik secara konsisten.
  - Menjadi perusahaan pilihan.

f. Potensi Insani

- Keberhasilan perusahaan lebih ditentukan oleh kesadaran anggota perusahaan untuk memunculkan seluruh potensi mereka dalam wujud wawasan aspiratif dan etikal, rasa kompeten, motivasi kerja, semangat belajar motivatif dan semangat bekerja kerja sama.
- Potensi insani diperkaya dengan kompetisi yang terbentuk dari pengetahuan substansial, pengetahuan kontekstual, keterampilan, kemampuan, pengalaman dan jejaring kerja sama.

2.5.4 Misi Perusahaan

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

2.6 logo PLN

Logo PT. PLN (Persero) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 2. Logo PT. PLN (Persero)

Sumber : Bagian Sumber Daya Manusia dan Organisasi PT. PLN (Persero)  
Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan  
Jember

Logo PLN adalah gambar sebuah petir berwarna merah dan gambar tiga gelombang air berwarna biru dengan warna dasar logo kuning. Makna masing-masing gambar dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Gambar sebuah petir berwarna merah melambangkan aliran listrik.
- b. Gambar ke tiga gelombang air berwarna biru melambangkan bahwa listrik yang dihasilkan oleh PLN berasal dari Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA).
- c. Dasar logo PLN berwarna kuning melambangkan pijaran aliran listrik.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari logo PLN bahwa PT. PLN (Persero) merupakan suatu perusahaan jasa penyedia aliran listrik yang melayani masyarakat, untuk menghasilkan energi listrik diperlukan pembangkit yang berasal dari Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA), walaupun seiring dengan perkembangan jaman energi listrik yang dihasilkan oleh PLN tidak hanya dibangkitkan dengan tenaga air saja, tetapi juga oleh Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), sedangkan logo PLN tersebut dibuat pada waktu PLN masih hanya menggunakan tenaga air untuk membangkitkan energi listriknya. Aliran listrik yang disediakan oleh PLN tersebut selalu berpijar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

### **2.7 Struktur organisasi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur**

Struktur organisasi perusahaan merupakan gambaran secara sistematis tentang hubungan kerja sama yang meliputi tugas dan tanggung jawab karyawan pada setiap bagian. Hubungan kerja sama tersebut dilakukan untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Pembidangan tugas dan tanggung jawab karyawan pada setiap bagian pada PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jember berbentuk struktural dan fungsional. Pembidangan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian berdasarkan spesialisasi kerja. Bagian yang bersifat struktural adalah bagian yang terstruktur dalam organisasi perusahaan, artinya bagian-bagian tersebut mempunyai bawahan. Bagian-bagian yang bersifat struktural tersebut adalah sebagai berikut :

1. Manager Area
2. Asisten Manager Pemasaran
3. Asisten Manager Niaga
4. Asisten Manager Distribusi
5. Asisten Manager Keuangan
6. Asisten Manager Sumber Daya Manusia dan Administrasi
7. ATMU Kinerja

#### 2.7.1 Uraian Tugas

##### 1. MANAGER AREA

Uraian Tugas Pokok :

- a. Merumuskan sasaran kerja Area Pelayanan berdasarkan target perusahaan dengan berpedoman kepada ketentuan PLN Pusat, petunjuk dan kebijakan pelaksanaan pekerjaan dari unit perusahaan induk.
- b. Menyusun usulan Rencana Anggaran Operasi dan Investasi Area Pelayanan untuk ditindaklanjuti kepada Pimpinan PLN Unit Bisnis Distribusi sebagai bahan rencana pelaksanaan tahun yang akan datang.
- c. Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pendistribusian dan atau pembangkitan tenaga agar sesuai dengan jadwal dan target perusahaan.
- d. Mengkoordinasikan pelayanan dan pembangunan kelistrikan dengan Pemerintah Kabupaten atau instansi terkait.
- e. Memeriksa dan menandatangani bukti-bukti pengesahan, penerimaan dan pengeluaran uang Area Pelayanan, surat perintah kerja, surat dinas resmi lainnya yang menyangkut Area Pelayanan sebagai upaya untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian.

## 2. ASISTEN MANAGER PEMASARAN

Uraian tugas pokok :

- a. Melakukan inventarisasi dan mengelola data potensia pasar baik dan mengelola data potensi pasar baik dari daftar tunggu, maupun data terkait baik sisi internal maupun eksternal.
- b. Melakukan riset pasar untuk mencari data potensi dan indeks kepuasan pelanggan.
- c. Melakukan pembuatan proyeksi penjualan energi listrik terkait dengan penentuan target perusahaan unit.
- d. Membuat strategi, dan program pemasaran unit.
- e. Melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan program pemasaran dan penjualan energi listrik.
- f. Melakukan kegiatan kehumasan (public relation) dan customer value untuk mencapai target perusahaan dan citra perusahaan yang baik.
- g. Melakukan supervisi kepada unit asuhan guna peningkatan pelayanan pelanggan.
- h. Membuat laporan sesuai dengan bidang tugasnya dengan tepat waktu.

## 3. ASISTEN MANAGER NIAGA

Uraian tugas pokok :

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan atau calon pelanggan.
- b. Menyusun dan memelihara data induk pelanggan (DIL) dan data induk saldo (DIS).
- c. Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter.
- d. Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan-peraturan dan ketentuan yang ada.
- e. Mengamankan dan mengendalikan pendapatan dengan melaksanakan administrasi pelanggan secara tertib.

- f. Melaksanakan pengawasan dan mengkoordinir kegiatan penagihan dalam rangka pengelolaan piutang.
- g. Menyusun standar mutu pelayanan serta mengendalikan pencapaiannya.
- h. Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian niaga.

#### 4. ASISTEN MANAGER DISTRIBUSI

Uraian tugas pokok :

- a. Membuat usulan RAO dan UAL.
- b. Membuat perencanaan dan pengendalian dan evaluasi terhadap perluasan, operasi dan pemeliharaan system jaringan distribusi.
- c. Membuat standar pelayanan di bidang penyaluran energi listrik.
- d. Melakukan dan memonitoring updating Data Induk Jaringan (DIJ).
- e. Membuat perencanaan dan pengelolaan peneraan APP (Alat Pembatas dan Pengukur).
- f. Membuat perencanaan dan pelaksanaan P2TL dengan berkoordinasi dengan instansi terkait, unit asuhan ataupun unit lainnya.
- g. Merencanakan dan melaksanakan pengelolaan kegiatan AMR.
- h. Melakukan koordinasi dengan bidang keuangan untuk pemanfaatan anggaran investasi dan operasi.
- i. Membuat SPK investasi dan pemeliharaan jaringan distribusi sesuai dengan batas kewenangannya serta melakukan koordinasi pengawasan pelaksanaan pekerjaandengan unit asuhan.
- j. Melakukan evaluasi dan upaya tindak lanjut terhadap penekanan susut operasi.
- k. Membuat rencana/program serta evaluasi untuk pelaksanaan pekerjaan TIM PDKB.
- l. Membuat laporan sesuai dengan bidang tugas dan jadualnya.

## 5. ASISTEN MANAGER KEUANGAN

Uraian tugas pokok :

- a. Mencatat & membukukan aktiva/aset unit.
- b. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pembukuan piutang pelanggan, serta pengalihan pembukuan piutang pelanggan, serta pengalihan pembukuan piutang lancar ke piutang ragu-ragu maupun penghapusan piutang.
- c. Memonitoring, menjurnal dan merekonsiliasi hasil penagihan piutang pelanggan secara harian (periodik) dengan fungsi Niaga dan unit asuhannya.
- d. Melakukan pembuatan UAI/RAO sesuai jadwal.
- e. Melakukan pendistribusian, pengendalian dan pengawasan anggaran terhadap AI dan AO sekaligus mengendalikan likuiditas keuangan secara efektif dan efisien.
- f. Melakukan supervisi keuangan dan akuntansi kepada Unit Asuhan.
- g. Pembuatan laporan sesuai bidangnya.

## 6. ASISTEN MANAGER SDM dan ADMINISTRASI

Uraian tugas pokok :

- a. Mencatat dan membukukan Aset Unit.
- b. Menerapkan SMUK sebagai alat manajemen SDM.
- c. Melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap SDM melalui pelaksanaan SMUK.
- d. Membuat pemetaan SDM dan rencana usulan karir SDM (Carrier Planning).
- e. Merencanakan diklat, kursus dan program pengembangan SDM lainnya sebagai bagian dari carrier planning SDM.
- f. Melaksanakan pembuatan administrasi dan perhitungan pembayaran gaji, TKK, cuti, SPPD, tunjangan kesehatan, pensiunan dan pembayaran hak-hak pegawai lainnya.

- g. Membuat perencanaan dan pelaksanaan pemeliharaan asset kantor maupun fasilitas dinas lainnya termasuk K3 dengan berkoordinasi dengan unit asuhan.
- h. Melaksanakan dan mengelola perbekalan/gudang material.
- i. Melaksanakan pembinaan terhadap pegawai terhadap penerapan peraturan dan ketentuan yang berlaku, termasuk usulan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan usulan hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran.
- j. Melaksanakan advokasi hukum untuk kepentingan manajemen dan SDM.
- k. Membuat perencanaan dan pengelolaan penyediaan Alat Tulis dan Kantor (ATK) dengan berkoordinasi dengan unit asuhan.
- l. Melaksanakan pengendalian dan pengelolaan kesekretariatan dan rumah tangga.
- m. Membuat laporan sesuai dengan bidang tugasnya.

Dalam pelaksanaan tugas-tugas itu ASMAN-ASMAN dibantu oleh beberapa supervisor yang sesuai dengan bidang-bidang tugas pokok para ASMAN.

## 7. ATMU KINERJA

Uraian tugas pokok :

Menyangkut kinerja dari pengumpulan data, evaluasi, *monitoring*, laporan bulanan dan triwulan dari data-data perusahaan.

### 2.8 Keadaan Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Pegawai adalah unsure utama dalam organisasi yang mempunyai peran sangat penting. Peran ini demikian pentingnya sehingga semua unsure yang ada dalam organisasi tidak berfungsi apabila tidak ditangani oleh pegawai. Oleh karena itu perlu untuk mengetahui keadaan pegawai yang ada dalam lingkungan kerja PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Tabel 5. Keadaan pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember berdasarkan masa kerja.

NO	MASA KERJA	JUMLAH PEGAWAI	%
1.	0 – 5 TAHUN	11	18,6
2.	5 – 10 TAHUN	26	44,1
3.	11 TAHUN KEATAS	22	37,3
TOTAL		59	100

Sumber : PLN bidang SDM dan administrasi 2003.

Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa para pegawai yang bekerja di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember rata-rata sudah lama bekerja. Hal ini dimana yang telah bekerja antara 5-10 tahun sebesar 44,1 % sedangkan yang telah bekerja selama 11 tahun keatas 37,3 %. Ini menandakan bahwa para pkerja di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember kebanyakan adalah pemain lama atau pegawai senior.

Tabel 6 . Keadaan pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember berdasarkan jenis kelamin.

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH PEGAWAI	%
1.	LAKI - LAKI	50	84,7
2.	PEREMPUAN	9	15,3
TOTAL		59	100

Sumber : PLN bidang SDM dan Administrasi 2003.

Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa pegawai laki-laki lebih mendominasi daripada pegawai perempuan yang mana prosentasenya adalah 84,7 % berbanding 15,3 %. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai laki-laki lebih dibutuhkan dari pada pegawai perempuan. Karena dalam kegiatan kerja di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember banyak menghabiskan waktu kegiatan lapangan sedangkan pegawai perempuan dibutuhkan dalam penyusunan administrasi kantor.

Table 7: Keadaan pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember berdasarkan pendidikan formal.

NO	PENDIDIKAN FORMAL	JUMLAH PEGAWAI	%
1.	Lulusan SD – SLTP	-	-
2.	Lulusan SLTA	3	5,1
3.	Lulusan Diploma	29	49,2
4.	Lulusan Perguruan Tinggi	27	45,7
TOTAL		59	100

Sumber : PLN bidang SDM dan Administrasi 2003.

Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember dapat dikategorikan pegawai yang professional. Dimana hal ini dapat diketahui dari lulusan diploma sebesar 49,2 % dan lulusan perguruan tinggi sebesar 45,7 %.

Table 8: Keadaan pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember berdasarkan pendidikan non formal.

NO	PENDIDIKAN NON FORMAL	JUMLAH PEGAWAI	%
1.	DIKLAT	57	96,6
2.	TIDAK DIKLAT	2	3,4
TOTAL		59	100

Sumber : PLN bidang SDM dan Administrasi 2003.

Dapat diketahui dalam tabel diatas bahwasanya para pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember 96,9 % telah mengikuti kursus atau diklat sedangkan yang belum mengikuti kursus atau diklat sebesar 3,4 %. Hal ini menandakan bahwa para pegawai lebih mengerti dan menguasai tentang kelistrikan itu sendiri.

Berikut adalah macam-macam diklat atau kursus yang pernah dilakukan oleh para pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember antara lain :

1. Advance Accounting
2. Akuntansi bagi pelaksana
3. Excelent budgeting
4. Analisa kinerja keuangan dan Perencanaan keuangan perusahaan
5. Apresiasi tata usaha langganan (TUL)
6. Consultative selling
7. Brevetisasi juru tera III
8. CBT operasi SUTM dan gardu distribusi
9. Management for secretsry
10. Oracle programming
11. Pemetaan jaringan dengan komputer
12. dan lain-lain.

### BAB III PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Tahap penyajian data variabel penelitian merupakan kelanjutan dari langkah-langkah pengumpulan data yang diperoleh di lokasi penelitian. Adapun tujuan dari penyajian data adalah agar penulis lebih mudah dalam memahami dan mempelajari karakteristik dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Pada tahap ini akan membahas mengenai variabel-variabel berbagai indikator dalam penelitian, dan memaparkan tentang data-data primer yang berupa skor atau nilai jawaban dari responden terhadap kuesioner yang diajukan oleh penulis sehingga data yang terkumpul bisa disajikan secara teratur dan sistematis sesuai variabel penelitian yang ada. Hal ini membantu untuk memudahkan kegiatan analisis.

Variabel merupakan unsur penelitian yang berasal dari konsep, hal ini dikemukakan oleh Masri Singarimbun dan Effendi (1985:20) bahwa variabel adalah konsep yang mempunyai nilai dan diukur melalui operasionalisasi.

Guna mempermudah kegiatan analisis data-data yang terkumpul harus disajikan secara teratur dan sistematis sesuai dengan variabel penelitian. Sebelum melangkah lebih jauh terlebih dahulu dijelaskan pengertian tentang variabel penelitian. Sugiyono (2000:20) mengatakan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat, aspek dari orang maupun objek yang merupakan variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dalam hal ini terdapat dua variabel yang mendasari kerangka analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi variabel pengaruh ( X )
2. Kinerja Pegawai variabel terpengaruh ( Y )

### 3.2 Penyajian Data Variabel Pengaruh ( X ), yaitu Budaya Organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Budaya Organisasi merupakan makna kehidupan bersama yang menjadi pedoman setiap pegawai di kantor PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember dalam bersikap, berperilaku dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

Dengan demikian sesuai dengan landasan teori maka variabel budaya organisasi meliputi indikator-indikator sebagai berikut :

1. Saling Percaya
2. Integritas
3. Peduli
4. Pembelajar

Untuk mengetahui gambaran lebih jelas mengenai masing-masing indikator tersebut, maka berikut ini akan diuraikan satu persatu data yang diperoleh penulis dilapangan melalui daftar pertanyaan berdasarkan skor yang ada.

#### 3.2.1 Indikator Saling Percaya

Merupakan suatu keyakinan bahwa seseorang lain itu jujur, sehingga seseorang tersebut dapat bekerja dengan baik tanpa dibebani pikiran-pikiran jelek terhadap orang lain. Item-item yang digunakan dalam indikator saling percaya adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat prasangka pegawai terhadap pegawai yang lainnya
- b. Ketulusan pegawai dalam melaksanakan tugas

Adapun jawaban yang diperoleh dari responden berkaitan dengan indikator saling percaya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Saling Percaya

NO	VARIABEL X <sub>1</sub>		TOTAL SKOR
	1	2	
1.	1	1	2
2.	1	1	2
3.	1	1	2
4.	1	1	2
5.	1	1	2
6.	1	1	2
7.	1	1	2
8.	1	1	2
9.	1	1	2
10.	1	1	2
11.	1	1	2
12.	1	1	2
13.	1	1	2
14.	1	1	2
15.	1	1	2
16.	1	1	2
17.	1	1	2
18.	1	1	2
19.	1	1	2
20.	1	1	2
21.	1	1	2
22.	1	1	2
23.	1	1	2
24.	1	1	2
25.	1	0	1
26.	0	0	0
27.	0	1	1
28.	1	0	1
29.	0	1	1
30.	0	1	1

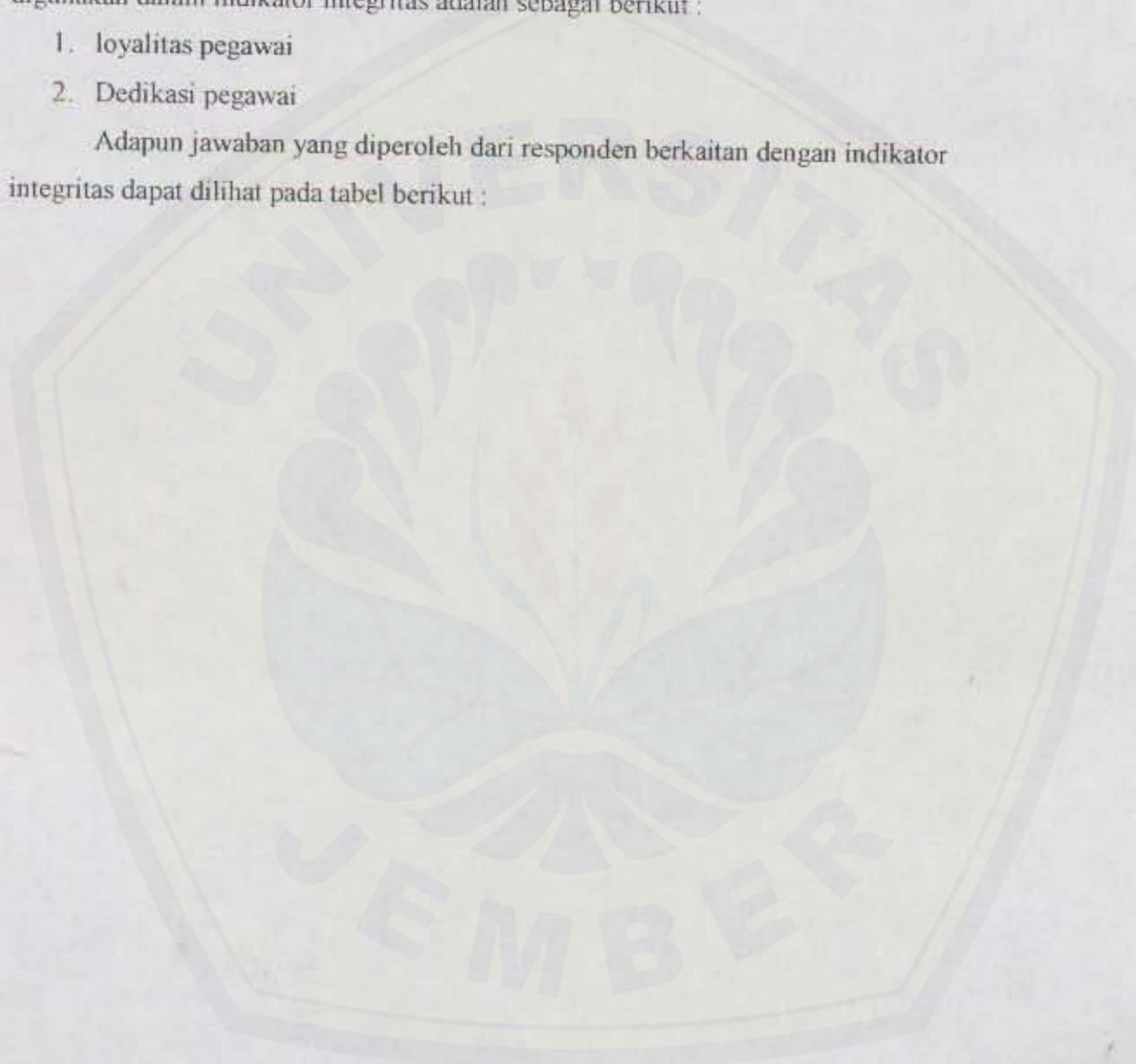
Sumber : Data Primer yang sudah diolah Tahun 2003

### 3.2.2 Indikator Integritas

Merupakan sifat yang dimiliki oleh setiap pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember mencakup segala daya pikiran dan tenaga yang dicurahkan untuk kemajuan perusahaan. Item-item yang digunakan dalam indikator integritas adalah sebagai berikut :

1. loyalitas pegawai
2. Dedikasi pegawai

Adapun jawaban yang diperoleh dari responden berkaitan dengan indikator integritas dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 10. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Integritas

NO	VARIABEL X <sub>2</sub>		TOTAL SKOR
	3	4	
1.	1	1	2
2.	1	1	2
3.	1	1	2
4.	1	0	1
5.	1	0	1
6.	1	1	2
7.	1	1	2
8.	1	1	2
9.	1	1	2
10.	1	1	2
11.	1	1	2
12.	1	1	2
13.	0	1	1
14.	1	1	2
15.	0	1	1
16.	1	1	2
17.	1	0	1
18.	0	1	1
19.	1	1	2
20.	1	1	2
21.	1	1	2
22.	1	1	2
23.	1	1	2
24.	1	1	2
25.	0	0	0
26.	0	1	1
27.	0	1	1
28.	1	0	1
29.	1	1	2
30.	0	0	0

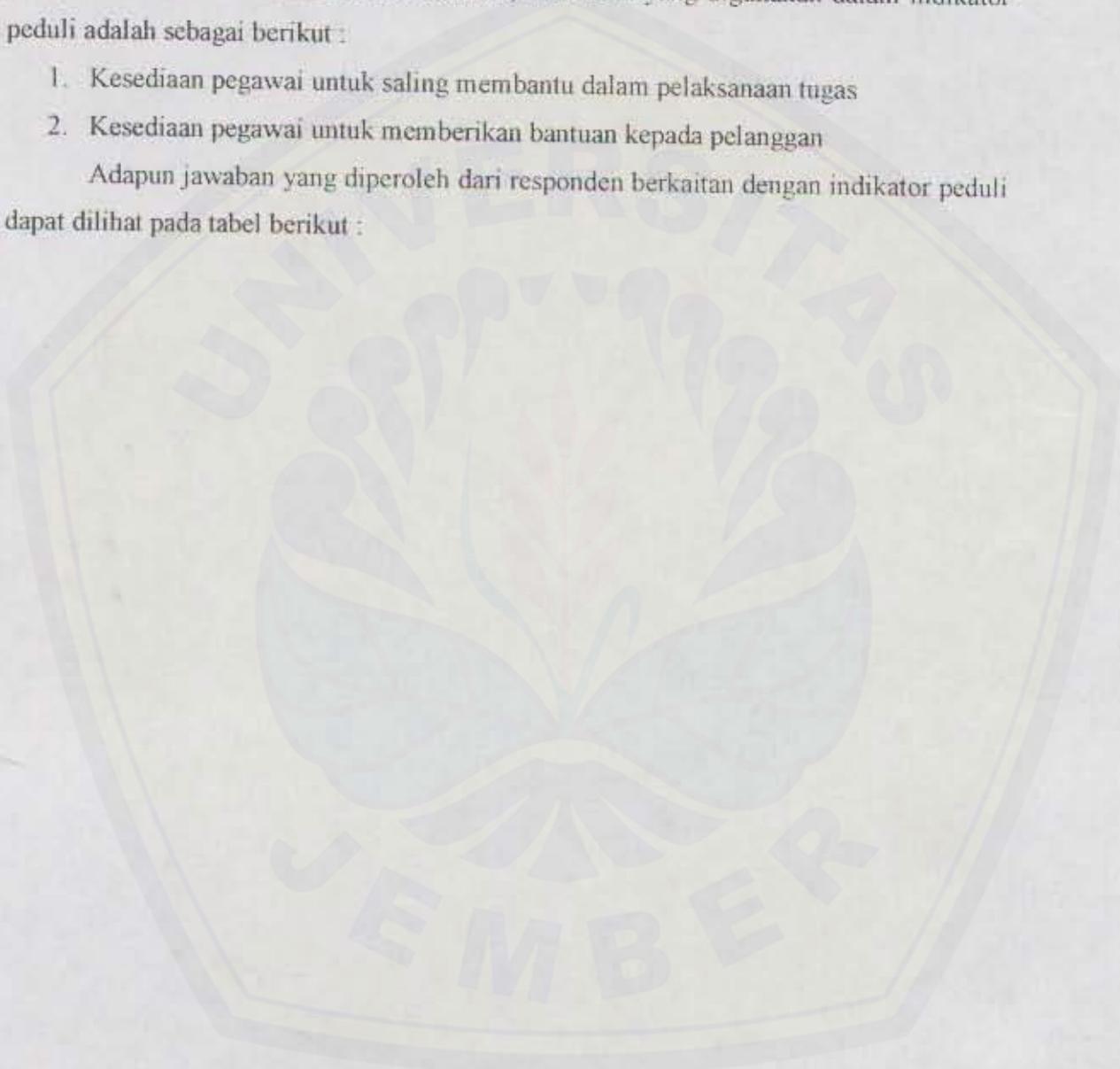
Sumber : Data Primer yang sudah diolah Tahun 2003

### 3.2.3 Indikator Peduli

Merupakan wujud perhatian para pegawai PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember, baik terhadap rekan kerja maupun kepada pelanggan yang sedang kesulitan dalam memperoleh informasi akan pelayanan listrik dan membutuhkan bantuan, Item-item yang digunakan dalam indikator peduli adalah sebagai berikut :

1. Kesiediaan pegawai untuk saling membantu dalam pelaksanaan tugas
2. Kesiediaan pegawai untuk memberikan bantuan kepada pelanggan

Adapun jawaban yang diperoleh dari responden berkaitan dengan indikator peduli dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 11. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Peduli

NO	VARIABEL X <sub>3</sub>		TOTAL SKOR
	5	6	
1.	1	1	2
2.	1	1	2
3.	1	1	2
4.	1	0	1
5.	1	1	2
6.	1	1	2
7.	1	1	2
8.	1	1	2
9.	1	1	2
10.	1	1	2
11.	1	1	2
12.	1	1	2
13.	1	1	2
14.	1	1	2
15.	1	1	2
16.	1	1	2
17.	1	1	2
18.	1	1	2
19.	1	1	2
20.	1	1	2
21.	1	1	2
22.	1	1	2
23.	1	1	2
24.	1	1	2
25.	1	0	1
26.	1	0	1
27.	0	1	1
28.	1	0	1
29.	1	0	1
30.	0	1	1

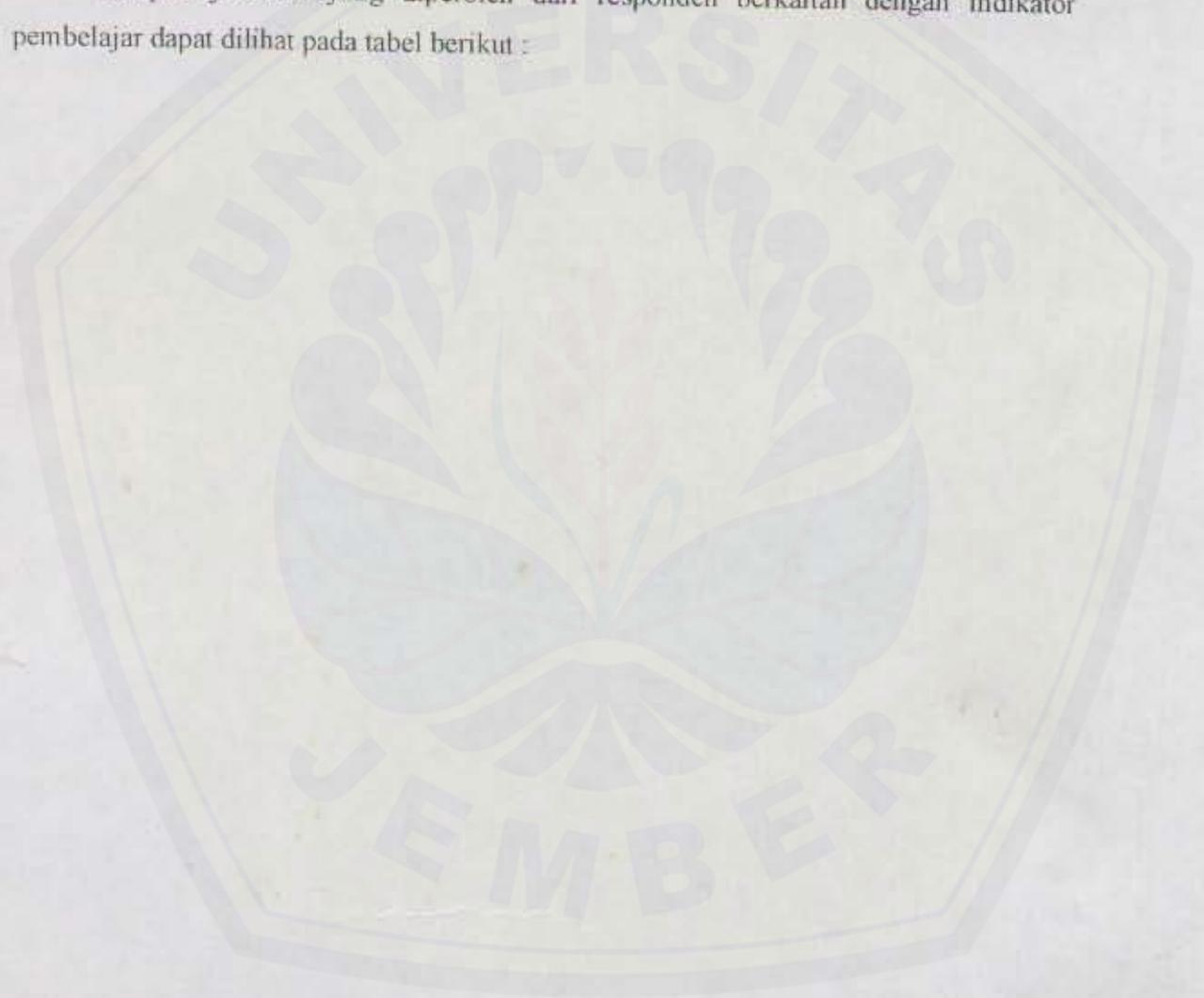
Sumber : Data Primer yang sudah diolah Tahun 2003

### 3.2.4 Indikator Pembelajaran

Merupakan suatu proses belajar dari seorang pegawai yang ada di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember untuk senantiasa menambah informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya. Item-item yang digunakan dalam indikator pembelajaran adalah sebagai berikut :

1. Usulan pegawai untuk menambah informasi dalam pelaksanaan tugas
2. Tingkat pemahaman pegawai terhadap issue di PLN.

Adapun jawaban yang diperoleh dari responden berkaitan dengan indikator pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 12. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Pembelajaran

NO	VARIABEL $X_4$		TOTAL SKOR
	7	8	
1.	1	1	2
2.	1	1	2
3.	1	1	1
4.	1	0	1
5.	0	0	0
6.	1	1	2
7.	1	1	2
8.	1	1	2
9.	1	1	2
10.	1	1	2
11.	1	0	1
12.	1	1	2
13.	1	0	1
14.	1	1	2
15.	1	1	2
16.	1	1	2
17.	1	1	2
18.	1	1	2
19.	1	1	2
20.	1	1	2
21.	1	1	2
22.	1	1	2
23.	1	1	2
24.	1	0	1
25.	0	1	1
26.	1	0	1
27.	1	0	1
28.	1	0	1
29.	1	0	1
30.	1	0	1

Sumber : Data Primer yang sudah diolah Tahun 2003

Variabel budaya organisasi terdiri dari 4 indikator dan dari ke 4 indikator tersebut mempunyai 8 item, maka skor tertinggi adalah 8 dan skor terendah adalah 0, setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membaginya ke dalam dua kelas. Untuk mencari interval kelasnya berpedoman pada ketentuan dibawah ini :

Nilai tertinggi – nilai terendah

$$i = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas kategori}}$$

Jumlah kelas kategori

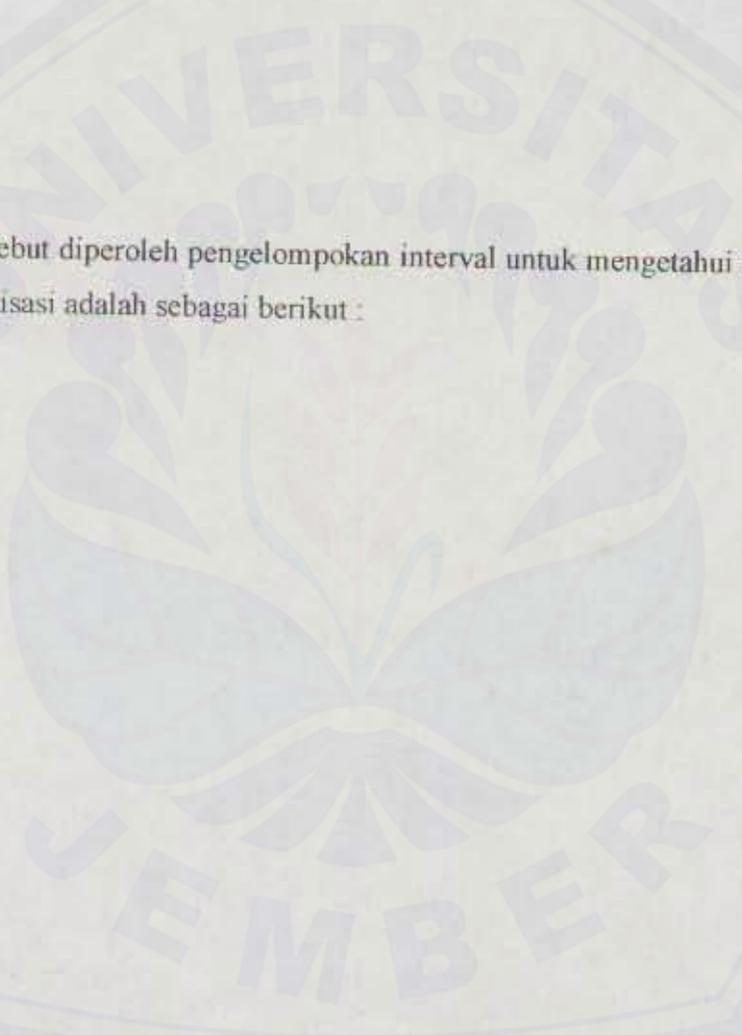
$$8 - 0$$

$$i = \frac{8 - 0}{2}$$

$$2$$

$$i = 4$$

Dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut :



Tabel 13: Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel X, Budaya Organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

NO	Variabel Budaya Organisasi (X)				TOTAL SKOR
	1	2	3	4	
1	2	2	2	2	8
2	2	2	2	2	8
3	2	2	2	1	7
4	2	1	1	1	5
5	2	1	2	0	5
6	2	2	2	2	8
7	2	2	2	2	8
8	2	2	2	2	8
9	2	2	2	2	8
10	2	2	2	2	8
11	2	2	2	1	7
12	2	2	2	2	8
13	2	1	2	1	6
14	2	2	2	2	8
15	2	1	2	2	7
16	2	2	2	2	8
17	2	1	2	2	7
18	2	1	2	2	7
19	2	2	2	2	8
20	2	2	2	2	8
21	2	2	2	2	8
22	2	2	2	2	8
23	2	2	2	2	8
24	2	2	2	1	7
25	1	0	1	1	3
26	0	1	1	1	3
27	1	1	1	1	4
28	1	1	1	1	4
29	1	2	1	1	5
30	1	0	1	1	3

Sumber : Data Primer Yang Sudah Diolah Tahun 2003

Tabel 14 : Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Jawaban Budaya Organisasi ( X ) di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

SKOR	FREKUENSI	KATEGORI	PROSENTASE
0 – 4	8	RENDAH	26,7 %
5 – 8	22	TINGGI	73,3 %
	30	TINGGI	100 %

Dari data tabel diatas diketahui bahwa budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember 73,3 % untuk kategori tinggi dan 26,7 % untuk kategori rendah.

### 3.3 Penyajian Data Variabel Terpengaruh ( Y ), yaitu Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Kinerja pegawai merupakan hasil karya seseorang pada satu kesatuan organisasi dalam waktu tertentu dan dalam ukuran tertentu.

Kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember meliputi indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas Kerja

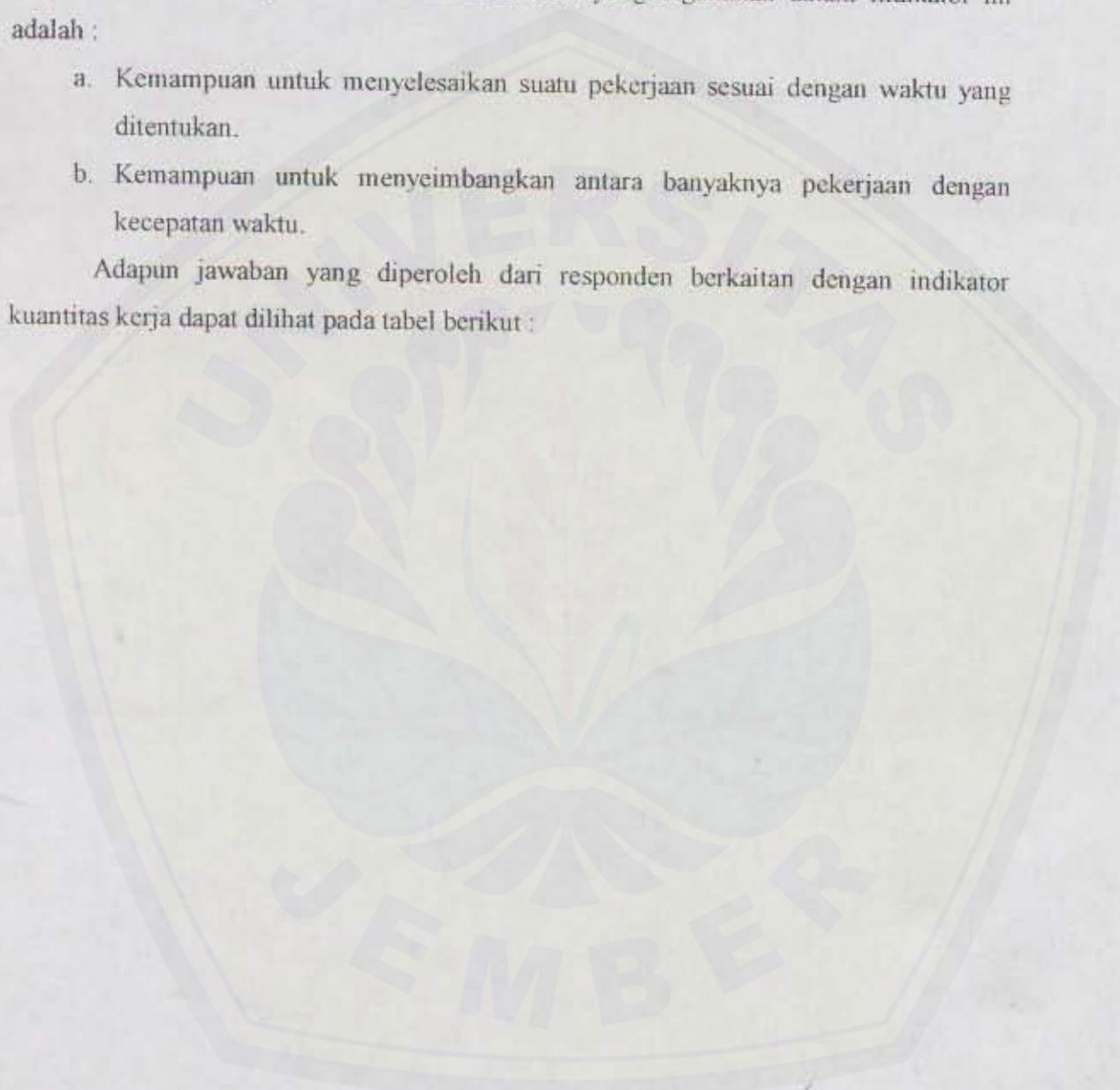
Untuk mengetahui lebih jelas gambaran tentang masing-masing indikator tersebut, maka berikut ini akan diuraikan satu persatu data yang diperoleh penulis dilapangan melalui kuesioner berdasarkan skor yang ada.

### 3.3.1 Indikator Kuantitas Kerja

Indikator ini mengarah pada jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Item-item yang digunakan dalam indikator ini adalah :

- a. Kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- b. Kemampuan untuk menyeimbangkan antara banyaknya pekerjaan dengan kecepatan waktu.

Adapun jawaban yang diperoleh dari responden berkaitan dengan indikator kuantitas kerja dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 15. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja

NO	VARIABEL $Y_i$		TOTAL SKOR
	1	2	
1.	0	1	1
2.	1	1	2
3.	0	1	1
4.	1	1	2
5.	1	0	1
6.	1	1	2
7.	1	1	2
8.	1	1	2
9.	1	1	2
10.	1	1	2
11.	0	1	1
12.	1	1	2
13.	1	1	2
14.	1	0	1
15.	1	1	2
16.	1	1	2
17.	1	1	2
18.	1	1	2
19.	1	1	2
20.	1	1	2
21.	1	1	2
22.	1	1	2
23.	1	1	2
24.	1	1	2
25.	0	1	1
26.	1	0	1
27.	0	0	0
28.	0	1	1
29.	1	0	1
30.	0	1	1

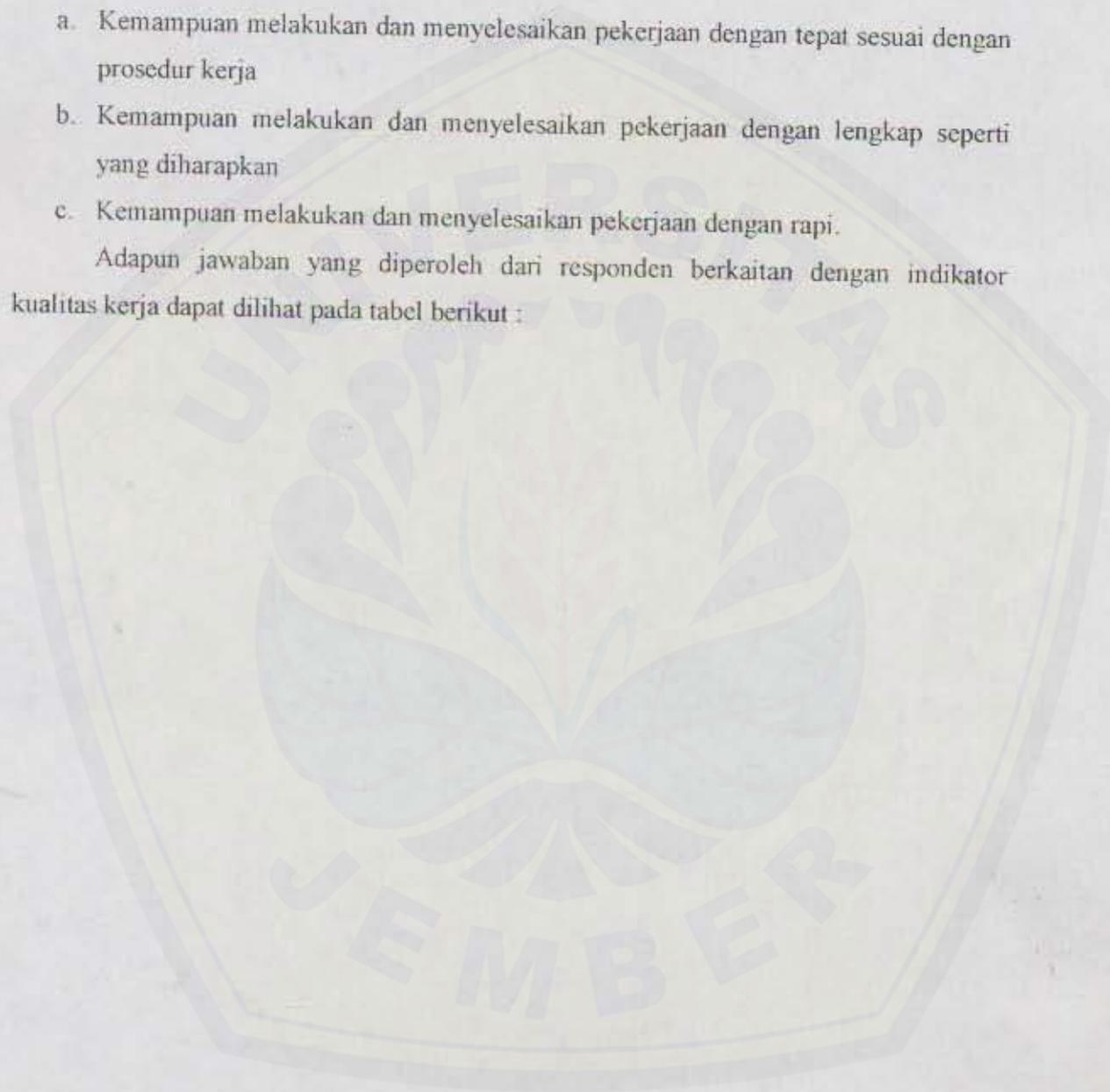
Sumber : Data Primer yang sudah diolah Tahun 2003

### 3.3.2 Indikator Kualitas Kerja

Indikator ini meliputi sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi kegiatan, kelengkapan dan kerapian. Item-item yang digunakan dalam indikator ini adalah :

- a. Kemampuan melakukan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan prosedur kerja
- b. Kemampuan melakukan dan menyelesaikan pekerjaan dengan lengkap seperti yang diharapkan
- c. Kemampuan melakukan dan menyelesaikan pekerjaan dengan rapi.

Adapun jawaban yang diperoleh dari responden berkaitan dengan indikator kualitas kerja dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 16. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja

NO	VARIABEL Y <sub>2</sub>			TOTAL SKOR
	3	4	5	
1.	1	1	0	2
2.	1	1	1	3
3.	1	1	0	2
4.	1	1	1	3
5.	1	1	1	3
6.	1	1	1	3
7.	1	1	1	3
8.	1	1	1	3
9.	1	1	1	3
10.	1	1	1	3
11.	1	1	1	3
12.	1	1	1	3
13.	1	1	0	2
14.	1	1	1	3
15.	1	1	1	3
16.	1	0	1	2
17.	1	1	1	3
18.	1	1	1	3
19.	1	1	1	3
20.	1	1	1	3
21.	1	1	1	3
22.	1	1	1	3
23.	1	1	1	3
24.	1	1	1	3
25.	0	0	1	1
26.	1	0	1	2
27.	1	1	0	2
28.	1	0	0	1
29.	0	1	0	1
30.	1	0	1	2

Sumber : Data Primer yang sudah diolah Tahun 2003

Variabel kinerja pegawai terdiri dari 2 indikator dan dari ke 2 indikator tersebut mempunyai 5 item, maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 0, setelah total skor diketahui langkah selanjutnya adalah membaginya ke dalam dua kelas. Untuk mencari interval kelasnya berpedoman pada ketentuan dibawah ini :

Nilai tertinggi – nilai terendah

$$i = \frac{\text{Nilai tertinggi – nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas kategori}}$$

5 – 0

$$i = \frac{5 - 0}{2}$$

$$i = 2,5 / 3$$

Dari hasil tersebut diperoleh pengelompokan interval untuk mengetahui frekuensi variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

Tabel 17. Data Total Skor Jawaban Responden Terhadap Variabel Y, Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

NO	Variabel Kinerja Pegawai (Y)		TOTAL SKOR
	1	2	
1.	1	2	3
2.	2	3	5
3.	1	2	3
4.	2	3	5
5.	1	3	4
6.	2	3	5
7.	2	3	5
8.	2	3	5
9.	2	3	5
10.	2	3	5
11.	1	3	4
12.	2	3	5
13.	2	2	4
14.	1	3	4
15.	2	3	5
16.	2	2	4
17.	2	3	5
18.	2	3	5
19.	2	3	5
20.	2	3	5
21.	2	3	5
22.	2	3	5
23.	2	3	5
24.	2	3	5
25.	1	1	2
26.	1	2	3
27.	0	2	2
28.	1	1	2
29.	1	1	2
30.	1	2	3

Sumber : Data Primer Yang Sudah Diolah Tahun 2003

Tabel 18. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Jawaban Kinerja Pegawai ( Y ) di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

SKOR	FREKUENSI	KATEGORI	PROSENTASE
0 – 3	8	RENDAH	26,7 %
4 – 5	22	TINGGI	73,3 %
	30	TINGGI	100 %

Dari data tabel diatas diketahui kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember 73,3 % untuk kategori tinggi dan 26,7 % untuk kategori rendah.

Tabel 19. Klasifikasi nilai frekuensi variabel Budaya Organisasi (X) dan variabel Kinerja Pegawai (Y).

NO	BUDAYA ORGANISASI		KINERJA PEGAWAI	
	X	KATEGORI	Y	KATEGORI
1	8	TINGGI	3	RENDAH
2	8	TINGGI	5	TINGGI
3	7	TINGGI	3	RENDAH
4	5	RENDAH	5	TINGGI
5	5	RENDAH	4	TINGGI
6	8	TINGGI	5	TINGGI
7	8	TINGGI	5	TINGGI
8	8	TINGGI	5	TINGGI
9	8	TINGGI	5	TINGGI
10	8	TINGGI	5	TINGGI
11	7	TINGGI	4	TINGGI
12	8	TINGGI	5	TINGGI
13	6	TINGGI	4	TINGGI
14	8	TINGGI	4	TINGGI
15	7	TINGGI	5	TINGGI
16	8	TINGGI	4	TINGGI
17	7	TINGGI	5	TINGGI
18	7	TINGGI	5	TINGGI
19	8	TINGGI	5	TINGGI
20	8	TINGGI	5	TINGGI
21	8	TINGGI	5	TINGGI
22	8	TINGGI	5	TINGGI
23	8	TINGGI	5	TINGGI
24	7	TINGGI	5	TINGGI
25	3	RENDAH	2	RENDAH
26	3	RENDAH	3	RENDAH
27	4	RENDAH	2	RENDAH
28	4	RENDAH	2	RENDAH
29	5	RENDAH	2	RENDAH
30	3	RENDAH	3	RENDAH

Sumber : Data yang diolah pada tahun 2003

## BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

### 4.1 Pengantar

Analisis dan interpretasi data merupakan suatu rangkaian atau tahapan yang terpenting serta menentukan dalam suatu penelitian. Dalam hal ini untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan oleh penulis pada bab sebelumnya, digunakan uji analisis statistik untuk memperoleh informasi dari sejumlah data yang diolah pada bab ini. Analisis data merupakan suatu alat yang berguna untuk menjawab dugaan sementara. Proses analisis itu sendiri dimulai dengan mengumpulkan, mendiskripsikan dan kemudian menginterpretasikan data.

Interpretasi data merupakan tahapan dimana penulis memberikan pemahaman dan analisisnya sesuai dengan informasi yang diperoleh dari pengelolaan data di lapangan. Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya maka penulis menggunakan dua jenis analisis data dalam penelitian ini, yakni :

#### 1. Analisis Data Deskriptif

Pada analisis ini disajikan pada tabel distribusi frekuensi yang dinyatakan dalam bentuk prosentase, dengan rumus yang dinyatakan oleh Sugiyono (2002:32) sebagai berikut :

$$\frac{\text{Score nyata responden}}{\text{Score maksimal responden}} \times 100 \%$$

Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah membaca data yang telah terkumpul. Sebagaimana Sugiyono (2001:112) menyatakan bahwa "Statistik deskriptif dapat digunakan apabila peneliti hanya ingin mendiskripsikan (menggambarkan) data sample tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sample diambil".

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah dengan analisis total variabel budaya organisasi (X) dan variabel kinerja pegawai (Y). adapun untuk mengukur analisis data tersebut

penulis menggunakan kriteria yang dikemukakan oleh Waluyo (1983:50) sebagai berikut :

- a. Untuk 0 % - 20 % kriteria sangat rendah
- b. Untuk 21% - 40 % kriteria rendah
- c. Untuk 41 % - 60 % kriteria sedang
- d. Untuk 61 % - 80 % kriteria cukup tinggi
- e. Untuk 80 % - 100 % kriteria tinggi

## 2. Analisis Data Kuantitatif

Pada analisis ini, penulis menggunakan analisis statistik non parametric dengan test "Chi Kuadrat ( $X^2$ )". Dalam pengujian ini penulis gunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember. Analisis Chi Kuadrat ( $X^2$ ) sangat tepat digunakan karena sesuai dengan data nominal yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini. Hal senada dikemukakan oleh Hadi (1989:254) bahwa, "Chi Kuadrat ( $X^2$ ) lebih tepat digunakan untuk menganalisa data yang mempunyai ciri-ciri gejala katagorikal dan nominal dengan jalan menghitung dan hanya dapat untuk menganalisa data frekuensi". Usman H. dan Akbar S. (2000:271) menambahkan bahwa "Analisa Chi Kuadrat ( $X^2$ ) berguna untuk mendapatkan adanya hubungan atau pengaruh antara dua buah variabel nominal (uji independen antara dua variabel)".

Dalam penelitian ini, sample yang diambil sebanyak 30 responden, mengingat jumlah sample antara 20 – 40. ketentuan ini sesuai dengan pendapat Cochran (dalam Siegel,1997:137) bahwa :

- a. Bila  $N > 40$ , gunakan  $X^2$  dengan korelasi kontinyuitas (mempunyai sembarang harga dalam suatu interval tertentu), yakni menggunakan rumus (6.4)
- b. Bila  $N$  ada diantara 20 – 40, test  $X^2$  rumus (6.4) boleh dipakai jika semua frekuensi diharapkan adalah 5 atau lebih. Jika frekuensi diharapkan yang terkecil kurang dari 5, pakailah Test Fisher.
- c. Bila  $N < 20$ , gunakan Test Fisher untuk kasus apapun.

## 4.2 Penerapan Analisis Data Deskriptif

### 4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Pengaruh (X), Budaya Organisasi

Langkah pertama dari analisis deskriptif adalah penulis menyajikan prosentase jawaban responden untuk indikator Saling Percaya ( $X_1$ ), Integritas ( $X_2$ ), Peduli ( $X_3$ ), Pembelajar ( $X_4$ ). Dari variabel Budaya Organisasi (X) di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Tabel 20. Prosentase Responden dari Variabel Budaya Organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

NO	Variabel Budaya Organisasi	Hasil yang diperoleh
1.	Saling Percaya	$\frac{53}{60} \times 100\% = 86,7\%$
2.	Integritas	$\frac{53}{60} \times 100\% = 86,7\%$
3.	Peduli	$\frac{47}{60} \times 100\% = 78,3\%$
4.	Pembelajar	$\frac{47}{60} \times 100\% = 78,3\%$
<b>Rata – rata</b>		<b>82,5 %</b>

Sumber : Data Primer diolah tahun 2003

Berdasarkan prosentase jawaban tentang variabel budaya organisasi diketahui bahwa rata-rata tingkat kepercayaan pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember sebesar 86,7 % angka besaran prosentase tersebut tergolong cukup tinggi, yaitu bahwa tugas diaksanakan dengan tulus ikhlas oleh setiap pegawai, tanpa dibebani prasangka buruk terhadap pegawai lainnya. Untuk tingkat integritas terhadap kemajuan perusahaan sebesar 86,7 %, angka prosentase tersebut tergolong tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa para pegawai telah memiliki loyalitas terhadap

PLN di mana tempat ia bekerja. Dalam hal ini para pegawai siap untuk mendedikasi, mencurahkan segala daya dan pikirannya untuk kemajuan PLN. Sedangkan rata-rata tingkat kepedulian pegawai terhadap teman kerja dan pelanggan adalah tergolong cukup tinggi karena prosentasenya sebesar 78,3 %. Sedangkan yang terakhir adalah usaha para pegawai untuk belajar tergolong cukup tinggi, dengan angka prosentase sebesar 78,3 %. Artinya dalam diri tiap-tiap pegawai terdapat keinginan untuk menambah informasi mengenai tugas yang diembannya sehingga tingkat pemahaman mereka terhadap apa yang terjadi di PLN menjadi semakin bertambah.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Terpengaruh (Y), Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Langkah selanjutnya, penulis menyajikan prosentase jawaban responden untuk indikator Kuantitas Kerja ( $Y_1$ ), dan Kualitas Kerja ( $Y_2$ ) dari variabel terpengaruh Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 21. Prosentase jawaban responden dari variabel Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

NO	Variabel Kinerja Pegawai	Hasil yang diperoleh
1.	Kuantitas Kerja	$\frac{48}{60} \times 100\% = 90\%$
2.	Kualitas Kerja	$\frac{77}{90} \times 100\% = 85,6\%$
<b>Rata – rata</b>		<b>87,8 %</b>

Sumber : Data Primer Diolah tahun 2003

Berdasarkan prosentase jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai diketahui bahwa rata-rata tingkat kuantitas kerja yang dilakukan pegawai

PLN adalah tinggi dengan tingkat prosentasenya sebesar 90 %. Hal ini berarti bahwa dalam pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai PLN sudah sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan terdapat keseimbangan antara hasil kerja yang diperoleh dengan waktu yang digunakan. Sedangkan rata-rata prosentase kualitas kerja pegawai sebesar 85,6 % angka tersebut tergolong tinggi, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai tepat, lengkap dan rapi sesuai dengan tugas yang diberikan.

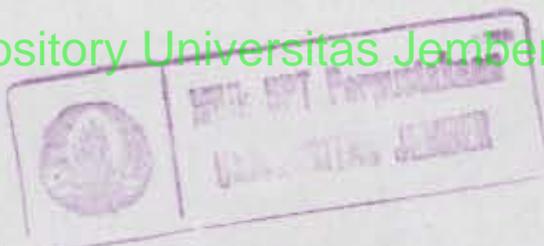
Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah dengan analisis total variabel budaya organisasi (X) dan variabel kinerja pegawai (Y). Analisis data total dari variabel budaya organisasi (X) dan variabel kinerja pegawai (Y) dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 22. Analisis Data Variabel Pengaruh Budaya Organisasi (X) dan Variabel terpengaruh Kinerja Pegawai (Y).

Variabel	Prosentase	Kriteria
Budaya Organisasi (X)		
Saling Percaya	86,7 %	Tinggi
Integritas	86,7 %	Tinggi
Peduli	78,3 %	Cukup Tinggi
Pembelajar	78,3 %	Cukup Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>82,5 %</b>	
Kinerja Pegawai (Y)		
Kuantitas kerja	90 %	Tinggi
Kualitas Kerja	85,6 %	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>87,8 %</b>	

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2003

Berdasarkan analisis data diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel X dan variabel Y artinya ada pengaruh yang positif antara budaya organisasi yang ditunjukkan dengan prosentase rata-rata sebesar 82,5 %



dengan kriteria Tinggi terhadap kinerja pegawai dengan prosentase rata-rata 87,8 % dengan kriteria Tinggi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember. Dan sebaliknya semakin rendah atau lemah budaya organisasi semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai.

#### 4.3. Penerapan Analisis Data Kuantitatif

Dalam penelitian ini sample yang diambil 30 orang maka analisis datanya menggunakan rumus Chi Kuadrat ( $X^2$ ) sebagai berikut :

$$X^2 = \frac{N \left( [AD - BC] - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

Keterangan :

- $X^2$  : Chi kuadrat
- N : Jumlah sampel
- A,B,C,D : Frekuensi yang diamati
- $(A+B)(C+D)$  : Jumlah frekuensi dalam baris
- $(A+C)(B+D)$  : Jumlah frekuensi dalam kolom

##### 4.3.1 Analisis Chi Kuadrat atau Kai-Kuadrat ( $X^2$ )

Adapun langkah-langkah menurut Usman H dan Akbar Purnomo S (2000:271) sebagai berikut :

- a. Merumuskan  $H_1$  dan  $H_0$  dalam bentuk kalimat, yaitu :
  - $H_1$  : ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai..
  - $H_0$  : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

- b. Merumuskan  $H_1$  dan  $H_0$  dalam bentuk statistik :

$$H_1: X^2 = 0$$

$$H_0: X^2 \neq 0$$

- c. Membuat tabel kontigensi 2 x 2

Tabel 23. Persiapan untuk mengetahui Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya Organisasi (X)	Kinerja Pegawai (Y)		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tinggi	A 20	B 2	22
Rendah	C 2	D 6	8
Jumlah	22	8	30

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2003

- d. Menghitung Chi-Kuadrat hitung untuk tabel 2 x 2 dengan rumus :

$$X^2_{hitung} = \frac{N \left( [AD - BC] - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

$$= \frac{30 \left( [120 - 4] - \frac{30}{2} \right)^2}{(22)(8)(22)(8)}$$

$$= \frac{30 \left( [116] - 15 \right)^2}{30976}$$

$$= \frac{30(101)^2}{30976}$$

$$= \frac{30(10201)}{30976}$$

$$= \frac{306030}{30976}$$

$$= 9,88$$

- e. Menetapkan taraf signifikannya ( $\alpha$ ) = 0,05

Artinya penelitian ini dipercayai kebenarannya sebesar 95 % sedangkan taraf ketidakpercayaannya sebesar 0,05 atau 5 %.

- f. Menentukan kriteria pengujian  $X^2_{Hitung}$  yaitu :

Apabila  $X^2_{Hitung} \geq X^2_{Tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

- g. Menghitung  $X^2_{Tabel}$  dengan rumus  $dk = (B - 1)(K - 1)$

Dimana : B = banyak baris

K = banyak kolom

Maka  $dk = (2 - 1)(2 - 1) = 1$

Dengan menggunakan tabel  $X^2$  didapat nilai  $X^2_{Tabel} = 3,84$

- h. Membandingkan  $X^2_{Hitung}$  dengan  $X^2_{Tabel}$

$$X^2_{Hitung} \geq X^2_{Tabel} = 9,88 \geq 3,84$$

Sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

- i. Membuat kesimpulan

$H_0$  yang berbunyi tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi dengan variabel Kinerja Pegawai, "ditolak".

Sebaliknya  $H_1$  yang berbunyi, "Ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi dengan variabel Kinerja Pegawai", "Diterima".

## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian merupakan jawaban dari perumusan masalah terhadap variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai yang dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif guna mengetahui keadaan dari masing-masing variabel dan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh diantara kedua variabel tersebut, penulis menggunakan test Chi-Kuadrat. Setelah data dianalisis diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember mengenai nilai saling percaya, integritas, peduli dan pembelajar telah memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.
  1. Pegawai dapat melaksanakan tugas dengan tulus ikhlas tanpa dibebani prasangka buruk terhadap rekan kerjanya. Hal ini tumbuh karena adanya nilai saling percaya diantara sesama pegawai.
  2. Para pegawai selalu siap mendedikasikan dirinya guna kemajuan di tempat ia bekerja. Hal ini terbukti dari adanya loyalitas pegawai selama bekerja di PLN.
  3. Wujud kepedulian pegawai terhadap rekan kerja dan pelanggan, telah menciptakan adanya kebiasaan siap membantu orang lain, baik yang berada di lingkungan internal maupun yang berada di lingkungan eksternal.
  4. Nilai pembelajar telah menciptakan kebiasaan pegawai untuk selalu menambah informasi yang belum diketahuinya termasuk mengenal issue-isue yang terjadi di PLN.

Berdasarkan total rata-rata hasil analisis deskriptif terhadap variabel budaya organisasi diperoleh rata-rata prosentase sebesar 82,5 % dan angka tersebut tergolong dalam kategori tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember telah diakui, diterima dan dipahami oleh setiap pegawai untuk dijadikan sebagai landasan berfikir, bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan oleh PLN.

Tingkat kinerja pegawai yang dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember berdasarkan dari dua faktor yakni kuantitas dan kualitas kerja. Tingkat kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember sebesar 87,8 % dan angka tersebut termasuk tergolong tinggi. Angka tersebut dapat dilihat dari rata-rata kinerja pegawai dilihat dari besaran prosentase kedua indikator kinerja yaitu kuantitas kerja sebesar 90 % dan kualitas kerja sebesar 85,6 %. Dengan demikian kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember tergolong tinggi.

- b. Dari hasil analisis Chi Kuadrat diperoleh bahwa  $X^2_{hitung} \geq X^2_{tabel}$ , sebesar  $9,88 \geq 3,84$ . Artinya  $H_0$  ditolak (tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai) dan  $H_1$  diterima (ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai).

## 5.2 Saran

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, penulis berusaha untuk memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember dalam pencapaian tujuan organisasi antara lain :

1. Mengingat adanya korelasi yang cukup kuat antara budaya organisasi dengan peningkatan kinerja pegawai, maka penulis menyarankan agar PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember untuk lebih mensosialisasikan budaya organisasi ke dalam semua tingkatan pegawai dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah. Hal ini dimaksudkan agar setiap pegawai dapat meningkatkan kebersamaan dalam berfikir, bersikap dan berperilaku sehingga nantinya setiap pegawai akan memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.
2. Organisasi hendaknya senantiasa meningkatkan kinerja karena hal ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- ✓ Basuki, Johannes. 1997. *Budaya Organisasi (konsep dan terapan)*. Jakarta. Yayasan Pembina Manajemen LANRI.
- Gibson, Ivancecich, Donnely. 1995. *Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta, Air langga.
- Hadi, Sutrisno. 1989. *Metodologi Riset*. Yogyakarta, Andi offset.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Koentjoroningrat. 1991. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta, PT. Gramedia.
- L A N. 1997. *Sistem Administrasi Negara RI*. Jakarta, Gunung Agung.
- ✓ Moenir. 1983. *Pendekatan manusiawi dan organisasi terhadap pembinaan pegawai*. Jakarta, Gunung Agung.
- Nasir. Moh. PhD. 1983. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Nasution, S. 1991. *Metode Research*. Bandung. Jemmars.
- Nawawi, Hadari. 1989. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta, Gajahmada university press.
- Pearce dan Robbins. 1997. *Manajemen Strategik*. Jakarta, Binarupa Aksara.
- ✓ Robbins, P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta, PT. Prehallindo.
- ..... 1996. *Aplikasi Perilaku Organisasi (konsep, kontroversi)*. Jakarta, PT. Prehallindo.
- Robbins dan Mary Coulter. 1999. *Manajemen Jilid 1*. Alih Bahasa : Drs. T. Hermaya. Jakarta, PT. Prehallindo.
- Surahmad, Winarno. 1990. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar dan Metode*. Bandung, CV. Tarsito.
- Siagian, P. Sondang. 1992. *Kerangka Dasar Administrasi*. Jakarta, Rhineka Cipta
- ..... 1995. *Manajemen Strategik*. Jakarta, Bumi Aksara.

- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta, LP3ES.
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik non Parametrik*. Jakarta, PT. Gramedia.
- Soekarno, K, Drs. 1986. *Dasar-dasar Umum Manajemen*. Yogyakarta, Miswar.
- Stonner, James, A.F. 1996. *Manajemen Jilid 1*. Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. 2000. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung, CV. Alfabeta.
- ..... 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung, CV. Alfabeta.
- Usman & Akbar. 2000. *Pengantar Statistik*. Jakarta, Bina Aksara.
- Widjaya, A.W. 1986. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta, Rajawali.
- Wilson dan Heyel. 1972. *Hand book of modern office management and administration service*. New York. Mc Graw Hill Inc.
- Zamit, Zulian. 2001. *Manajemen Kualitas Produksi dan Jasa*. Jakarta, Ekonosia.

Kompas tanggal 30 Oktober 2001

Jawa Pos tanggal 16 Januari 2002

Jawa Pos tanggal 22 Januari 2002

Radar jember tanggal 20 Maret 2003

Majalah Fokus edisi April

## KUESIONER

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr(i)  
Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan  
dan Jaringan Jember.

Dengan Hormat.

- Sebelumnya perkenalkan saya untuk memperkenalkan diri dengan identitas sebagai berikut :

N A M A : SLAMET RIYADI  
N I M : 990910201066  
A L A M A T : Jl. LETJEND. PANJAITAN XII / 107  
JEMBER.

Dalam rangka menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada jurusan Ilmu Administrasi program studi Ilmu Administrasi Negara di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, penulis melaksanakan penelitian sebagai bentuk tugas dan kewajiban yang harus dilakukan secara akademik penelitian bertujuan untuk membuktikan apakah ada "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai".

Guna melengkapi data yang dibutuhkan, penulis mohon dengan hormat atas ketersediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk membantu terpenuhinya tujuan penelitian dengan mengisi daftar pertanyaan yang telah penulis sediakan sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Perlu Bapak/Ibu/Sdr(i) bahwa penulisan ini tidak ada sangkut pautnya dengan tugas kedinasan Bapak/Ibu/Sdr(i) sekalian melainkan hanya untuk kepentingan ilmiah semata.

Semua jawaban akan diperlakukan sama yaitu tidak ada jawaban benar atau salah. Demikian pula identitas Bapak/Ibu/Sdr(i) akan dijamin kerahasiaannya oleh penulis, akhirnya atas ketersediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih

Hormat Saya

Slamet Riyadi



**B. Variabel Kinerja Pegawai**

**a. Kuantitas Pekerjaan**

1. Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) selalu dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan ?
  - a. Ya
  - b. Tidak
2. Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) dapat menyeimbangkan antara banyaknya hasil kerja yang harus diselesaikan dengan kecepatan waktu yang ditentukan dalam penyelesaian ?
  - a. Ya
  - b. Tidak

**b. Kualitas Pekerjaan**

1. Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan prosedur kerja yang ada ?
  - a. Ya
  - b. Tidak
2. Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) dalam melaksanakan pekerjaan dapat menyelesaikan dengan lengkap seperti yang diharapkan ?
  - a. Ya
  - b. Tidak
3. Apakah Bapak/Ibu/Sdr(i) dalam menyelesaikan pekerjaan dapat menghasilkan pekerjaan yang rapi ?
  - a. Ya
  - b. Tidak



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lemlit\_unej@jember.telkom.net.id

Nomor : 608/J25.3.1/PL.5/2003  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan ijin melaksanakan Penelitian

04 Juni 2003

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin  
PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur  
Pelayanan Jember  
di -  
JEMBER.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3015/J25.1.2/PL.5/2003 tanggal 4 Juni 2003, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama Ketua : SLAMET RIYADI / 99-1066  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Ilmu Administrasi Negara  
Alamat : Teuku Umar II / 163 Sampang - Madura.  
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jember.  
Lokasi : PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Pelayanan Jember.  
Lama Penelitian : 4 (empat) bulan

*1 (satu) bulan*

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Ketua,

*[Signature]*  
Dr. I. Sutikto, MSc

NIR 131 131 022

Tembusan Kepada Yth.

1. Sd. Dosen Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.



**PT PLN (PERSERO)**  
**DISTRIBUSI JAWA TIMUR**  
**AREA PELAYANAN JEMBER**

Jl. Gajah Mada No.198, Jember  
Telepon : 0331 - 484641, 484642  
Facsimile : 0331 - 485766  
e-mail : eplaha@telkom.net

Nomor : 195 /007/AP-JBR/2003  
Surat sdr. : --  
Lampiran : sesuai isi surat  
Perihal : **IJIN MELAKSANAKAN  
PENELITIAN**

Jember, 25 Juli 2003

Kepada Yth. :

DEKAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL  
DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
Jl. JAWA NO. 37  
di-

JEMBER

Sehubungan dengan surat Saudara nomor 608/J25.3.1/PL.5/2003 tanggal 04 Juni 2003 perihal seperti tersebut diatas, maka dengan ini kami beritahukan bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan mengizinkan mahasiswa Saudara melaksanakan Penelitian di lingkungan PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jember, yang bernama :

▪ **SLAMET RIYADI** Nim.99-1066

Untuk melaksanakan Penelitian di lingkungan PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jember, terhitung mulai tanggal **01 Juli 2003 s.d. 31 Juli 2003** selama 1 (satu) bulan, dengan ketentuan sebelum melaksanakan kerja Praktek diwajibkan :

1. Data yang dapat diminta yang sifatnya tidak rahasia ;
2. Membuat Surat Pernyataan (terlampir) ;
3. setelah selesai melakukan PKL, yang bersangkutan diwajibkan membuat laporan.

Demikian atas perhatiannya terima kasih.

MANAGER AREA  
  
Irfan Heru Sutrisno

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SLAMET RIYADI  
Tempat Tanggal Lahir : Sampang, 15 Juli 1980  
Pekerjaan : Mahasiswa FISIP – UNEJ  
NIM : 99 – 1066  
Alamat : Jl. Letjend. Panjaitan XII/107 Jember

Dengan ini menyatakan bahwasanya pada tanggal 01 Juli 2003 – 31 Juli 2003 tidak dapat melakukan penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Jember” karena pada tanggal tersebut bersamaan dengan kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata). Oleh karena itu penelitian akan kami laksanakan pada tanggal 01 September 2003 – 30 September 2003.

Demikian surat ini kami buat dengan sesungguhnya dan untuk dijadikan sebagai pertimbangan.

Jember, 01 September 2003

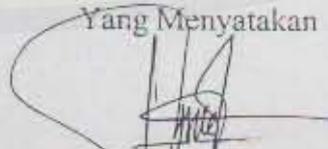
Mengetahui :

Dekan FISIP – UNEJ

  
Drs. H. MOCH TOERKI

NIP. 130 524 832

Yang Menyatakan

  
SLAMET RIYADI

NIM. 99 - 1066



PT. PLN (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA TIMUR  
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN JEMBER

Jl. Gajah Mada No.198 Jember  
Telepon : 0331 - 484641, 484642  
Facsimile : 0331 - 485766  
e-mail : [lahutaibr@pln-jatim.co.id](mailto:lahutaibr@pln-jatim.co.id)

## SURAT KETERANGAN

Nomor : 203 .Kt /450/APJ-JBR/2003

Yang bertanda tangan dibawah ini :

- Nama : **Ir. H. HERU SUTRISNO**
- Nomor Induk : 5684071 H
- Jabatan : Manager

Menerangkan yang sesungguhnya , bahwa :

- Nama : SLAMET RIYADI
- NIM : 99-1060
- Program Studi : Ilmu Adm Negara
- Program Pendidikan : SI / FISIP Universitas Jember
- Alamat : Jl Letjend Panjaitan XII/107 Jember

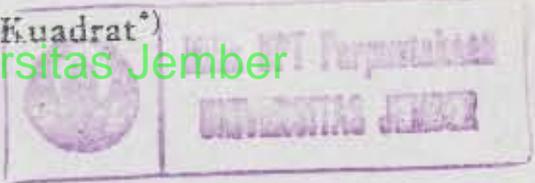
Telah melaksanakan Kuliah kerja , dilingkungan PT. PLN (persero) APJ Jember di Jalan Gajah Mada No. 198 Jember.

Selama 1 (satu) bulan, terhitung mulai tgl. 01 September s.d. 30 September 2003.

Demikian surat keterangan dibuat untuk dapat digunakan semestirinya.

Jember , 11 Nopember 2003  
MANAGER

Ir. H. HERU SUTRISNO



Kemungkinan di bawah  $H_0$  bahwa  $\chi^2 \geq$  chi-kuadrat

df	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.50	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001	
1	0.0010	0.0016	0.0039	0.010	0.024	0.048	0.15	0.46	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	0.02	0.04	0.10	0.21	0.45	0.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82	
3	0.12	0.18	0.35	0.58	1.00	1.42	2.37	3.65	4.64	6.25	7.82	9.84	11.34	16.27	
4	0.30	0.43	0.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	11.67	13.28	18.46	
5	0.55	0.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.08	7.29	9.24	11.07	13.39	15.09	20.52	
6	0.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46	
7	1.24	1.56	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32	
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12	
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88	
10	2.56	3.06	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59	
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.99	8.15	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.20	
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91	
13	4.11	4.76	5.89	7.04	8.63	9.93	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.60	34.53	
14	4.66	5.37	6.57	7.79	9.47	10.82	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.87	29.14	36.15	
15	5.23	5.98	7.26	8.56	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.78	
16	5.81	6.61	7.95	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.24	
17	6.41	7.21	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.77	
18	7.02	7.91	9.39	10.86	12.86	14.44	17.34	20.60	22.76	25.99	28.87	32.35	34.80	42.33	
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	33.69	36.19	43.88	
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.33	
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80	
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.24	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27	
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.19	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.77	
24	10.86	11.99	13.85	15.66	18.06	19.94	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	40.27	42.98	51.11	
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.63	
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.86	45.64	54.07	
27	12.88	14.12	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.43	
28	13.56	14.84	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.81	
29	14.26	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.20	
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	47.96	50.89	59.70	

\*) Tabel C diringkaskan dari Tabel IV dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin para penulis dan penerbit.

**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN JEMBER  
( 9 Juni 2003 )**

