

**PENGARUH KONSEP BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN KANTOR PUSAT PT PELABUHAN INDONESIA III  
(PERSERO) SURABAYA**

*The Effect of The Concept of Organizational Culture on Employee  
Performance At Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya)*

Tubagus Deata Sukma  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya  
Jl. MT. Haryono 165, Malang.  
Tubagusdeadiarta@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari konsep budaya organisasi yang terdiri dari dimensi inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian terhadap hal-hal detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap manusia, orientasi terhadap tim, agresifitas, dan stabilitas terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory* (penjelasan) yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas yaitu konsep Budaya Organisasi (X) dengan dimensi inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian terhadap hal-hal detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap manusia, orientasi terhadap tim, agresifitas, dan stabilitas terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) dengan pendekatan kuantitatif. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah penyebaran kuesioner dengan sampel sebanyak 80 karyawan tetap dan observasi. Instrumen dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, analisis deskripsi statistic dan *Goodness of Fit Test*.

Hasil dari analisis regresi berganda menunjukkan bahwa konsep Budaya Organisasi (X) dengan dimensinya yaitu inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian terhadap hal-hal detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap manusia, orientasi terhadap tim, agresifitas, dan stabilitas berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y). Selain itu didapat hasil untuk dimensi orientasi terhadap hasil dan orientasi terhadap tim berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kemudian dilihat dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antar variabel X dan Y sebesar 0.656 yang berarti bahwa terdapat pengaruh antara dimensi inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian terhadap hal-hal detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap manusia, orientasi terhadap tim, agresifitas, dan stabilitas terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 65.6% sedangkan sisanya 34.4% dijelaskan oleh Variabel yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Kata Kunci :** Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan,

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyse the effect of the concept of organizational culture that consisting of the dimension of innovation and the courage to take risks, attention to details, orientation towards results, orientation towards people, orientation towards team, agresivity, and stability on employee performance at Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.*

*This type of research is explanatory research which aim to explain the effect of independent variable that is concept of organizational culture (X) that consisting of the dimension of innovation and the courage to take risks, attention to details, orientation towards results, orientation towards people, orientation towards team, agresivity, and stability on dependent variable that is employee performance (Y) using a quantitative approach. The techniques that used to collecting the data are questionnaires with 80 samples and observation technique. The instrument of this research is tasted using validity test, reliability test, and classical assumption test. Analytical methods used in this researched are multiple linear regression analysis, descriptive statistical analysis and Goodness of Fit.*

*The result of this research shows that the concept of organizational culture (X) that consisting of the dimension of innovation and the courage to take risks, attention to details, orientation towards results, orientation towards people, orientation towards team, agresivity, and stability positively affect the employee performance (Y). Other than that, the result obtain on the dimension orientation towards results and orientation towards team have significantly affect on employee performance. Then, Adjusted R Square shows the level of influence between the variable X and the variable y is 0.656 which means that there is influence between the concept of organizational culture (X) that consisting of the dimension of innovation and the courage to take risks, attention to details, orientation towards results, orientation towards people, orientation towards team, agresivity, and stability on employee performance (Y) is 65.6% while the rest 34.4% explained by the variables that are not discussed int this study.*

**Key Words :** *Organizational Culture , Employee Performance,*

## PENDAHULUAN

### *ASEAN Economic Community*

(AEC) atau yang lebih dikenal sebagai Masyarakat Ekonomi ASEAN sudah dapat dirasakan oleh Negara Indonesia di tahun ini, perekonomian negara-negara di ASEAN akan diintegrasikan, sehingga semua *Stakeholders* terkait bidang perekonomian harus benar-benar siap untuk bersaing dalam pasar global ASEAN. Sasaran perbaikan untuk menghadapi AEC tidak hanya tertuju kepada perbaikan infrastruktur, pemberdayaan UMKM dan penyediaan modal saja, melainkan juga tertuju pada seluruh aspek-aspek mendasar yang terkait, misalnya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara efektif dan efisien. Pemberdayaan sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Beberapa upaya yang biasa dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan hal itu, misalnya, melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan penghargaan, dan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu, dalam

meningkatkan kualitas sumber daya manusia juga diperlukan sebuah aturan terkait pedoman berperilaku bagi karyawan, maka dalam sebuah perusahaan diperlukan adanya sebuah acuan baku seperti budaya organisasi (Kotter dan Heskett : 1992).

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa layanan operator terminal pelabuhan. Jumlah karyawan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya mengalami peningkatan di tahun ini, tentunya perusahaan akan mengalami kewalahan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang begitu banyaknya. Meningkatkan kinerja karyawan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya dapat dilakukan melalui beberapa cara salah satunya dengan menanamkan budaya organisasi yang optimal sehingga berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan produktivitas kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas kinerja karyawan di kebanyakan perusahaan saat ini tidak semuanya

mencapai target yang ditentukan. Hal seperti itu tidak menutup kemungkinan dapat terjadi di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Penyebab terjadinya hal ini dapat dikarenakan belum efektifnya cara perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan jumlah karyawan yang banyak. Budaya organisasi dapat berpengaruh baik bagi kinerja karyawan, budaya organisasi yang diterapkan dengan baik oleh perusahaan dan diyakini bersama oleh para karyawannya akan dapat menjadi sebuah kebiasaan yang positif yang dapat membantu menunjang upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Robbins dan Judge (2010) pun mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut ; (1) Inovasi dan keberanian pengambilan resiko; (2) Perhatian terhadap hal-hal detail; (3) Orientasi terhadap hasil; (4) Orientasi terhadap manusia; (5) Orientasi terhadap tim; (6) Agresifitas; (7) Stabilitas. Tujuh karakteristik menurut Robbins ini lah yang menjadi karakteristik secara umum dalam budaya organisasi yang nantinya akan

digunakan sebagai dimensi dan alat ukur dalam penelitian ini. Rumusan masalah pada penelitian ini yaitu : (1) Apakah Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil resiko memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (2) Apakah Dimensi Perhatian terhadap hal-hal detail memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (3) Apakah Dimensi Orientasi pada hasil memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (4) Apakah Dimensi Orientasi pada manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (5) Apakah Dimensi Orientasi pada tim memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (6) Apakah Dimensi Agresifitas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (7) Apakah Dimensi Stabilitas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan sejak bulan Maret 2016 hingga bulan Mei

2016 di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap dari seluruh bagian yang ada di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya yang berjumlah 392 orang. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 79 responden yang didapatkan dari rumus Slovin dengan tingkat error 10%. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *proportioned random sampling*. Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari : Variabel Bebas (Variabel Independen) yaitu Konsep Budaya Organisasi dengan tujuh dimensi di dalamnya yaitu. (1) Inovasi dan keberanian pengambilan resiko; (2) Perhatian terhadap hal-hal detail; (3) Orientasi terhadap hasil; (4) Orientasi terhadap manusia; (5) Orientasi terhadap tim; (6) Agresifitas; (7) Stabilitas. Variabel Terikat (Variabel Dependen) yaitu Kinerja Karyawan. Terdapat pula indikator dan item penelitian untuk menjelaskan variable yang akan diteliti, sebagai berikut :

Dimensi	Indikator	Sumber
Inovasi dan keberanian pengambilan resiko ( $X_{1.1}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreatif</li> <li>• Berani mengambil resiko</li> </ul>	Robbins dan Judge (2008)
Perhatian pada hal-hal detail ( $X_{1.2}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketelitian dan kecermatan</li> </ul>	
Orientasi pada hasil ( $X_{1.3}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian target dengan kualitas baik</li> </ul>	
Orientasi pada manusia ( $X_{1.4}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pribadi yang bermotivasi tinggi menjadi karyawan yang baik</li> </ul>	
Orientasi pada tim ( $X_{1.5}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu Bekerjasama</li> </ul>	
Keagresifan ( $X_{1.6}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangkas</li> <li>• Kompetitif</li> <li>• Disiplin</li> </ul>	
Stabilitas ( $X_{1.7}$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenyamanan dalam bekerja</li> <li>• Ketenangan dalam bekerja</li> </ul>	

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala likert 1-5 (Sugiyono , 2010), selain kuesioner, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara.

Uji instrument penelitian ini dilakukan dengan uji validitas, uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Correlated-item total correlation*. Menurut Widiyanto (2010) teknik *Correlated-item total correlation* secara teoritis menggunakan rumus korelasi terhadap efek *Spurious overlap*. Uji reliabilitas, Menurut Arikunto (1996) uji reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

Alat analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif statistik dan analisis regresi linear berganda. Analisis deskriptif statistik dipakai untuk mendeskripsikan distribusi item dari masing-masing variabel yang telah diteliti (Widoyoko, 2014). Analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menguji bagaimana pengaruh variabel-variabel X dan melihat perbedaan besar kecil pengaruh

variabel – variabel tersebut terhadap variabel Y (Bungin, 2008).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Perusahaan**

Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berdiri di Kota Surabaya tepatnya di Jl. Perak Timur No. 610 Surabaya 60165, Perusahaan Ini memiliki ribuan karyawan yang tersebar di berbagai kantor cabang yang dikelola oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ini. Sebanyak 40 Pelabuhan yang dikelola dan dikelompokan menjadi 19 Cabang dan 21 Kawasan yang tersebar di tujuh Provinsi yaitu Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur.

### **Hasil Uji Validitas**

Hasil uji validitas instrument penelitian yaitu pada kolom *Corrected item-Total Correlation* bahwa seluruh angka tersebut berada diatas rtabel yang digunakan yaitu 0.361 atau berada diatas nilai kritis yaitu 0.3 (Sugiyono, 2005) sehingga seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan *valid*.

Variabel	Item	Corrected item-Total Correlation
Inovasi dan Keberanian Pengambilan Resiko (X1)	X1.1	0.652
	X1.2	0.535
	X1.3	0.589
	X1.4	0.368
	X1.5	0.412
Perhatian Terhadap Hal-hal Detail (X2)	X2.1	0.720
	X2.2	0.588
	X2.3	0.312
Orientasi Terhadap Hasil (X3)	X3.1	0.603
	X3.2	0.637
	X3.3	0.371
	X3.4	0.652
Orientasi Terhadap Manusia (X4)	X4.1	0.689
	X4.2	0.747
	X4.3	0.622
	X4.4	0.622
	X4.5	0.755
Orientasi Terhadap Tim (X5)	X5.1	0.536
	X5.2	0.678
	X5.3	0.568
	X5.4	0.682
Agresivitas (X6)	X6.1	0.716
	X6.2	0.729
	X6.3	0.684
Stabilitas (X7)	X7.1	0.410
	X7.2	0.421
	X7.3	0.342
Kualitas Pekerjaan (Y1)	Y1.1	0.582
Kuantitas Pekerjaan (Y2)	Y2.1	0.622
	Y2.2	0.386
Timeliness (Y3)	Y3.1	0.594
	Y3.2	0.499
Cost of Effectiveness (Y4)	Y4.1	0.644
	Y4.2	0.575
Need of Supervision (Y5)	Y5.1	0.492
Interpersonal Input (Y6)	Y6.1	0.605
	Y6.2	0.487

### Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas instrument penelitian diatas yaitu pada kolom *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh variabel baik variabel X maupun variabel Y memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.60 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen dari seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel.

Variabel	Item	Cronbach alpha
Inovasi dan Keberanian Pengambilan Resiko (X1)	X1.1	0.932
	X1.2	
	X1.3	
	X1.4	
	X1.5	
Perhatian Terhadap Hal-hal Detail (X2)	X2.1	
	X2.2	
	X2.3	
Orientasi Terhadap Hasil (X3)	X3.1	
	X3.2	
	X3.3	
	X3.4	
Orientasi Terhadap Manusia (X4)	X4.1	
	X4.2	
	X4.3	
	X4.4	
	X4.5	
Orientasi Terhadap Tim (X5)	X5.1	
	X5.2	
	X5.3	
	X5.4	
Agresivitas (X6)	X6.1	
	X6.2	
	X6.3	
Stabilitas (X7)	X7.1	
	X7.2	
	X7.3	
Kualitas Pekerjaan (Y1)	Y1.1	0.843
	Y2.1	

Kuantitas Pekerjaan (Y2)	Y2.2	
Timeliness (Y3)	Y3.1	
	Y3.2	
Cost of Effectiveness (Y4)	Y4.1	
	Y4.2	
Need of Supervision (Y5)	Y5.1	
Interpersonal Input (Y6)	Y6.1	
	Y6.2	

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Standar dized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3.529	.001
	X1	.038	.437	.664
	X2	.052	.526	.601
	X3	.213	1.991	.050
	X4	.133	1.103	.274
	X5	.306	2.882	.005
	X6	.163	1.404	.165
	X7	.128	1.598	.114

Berdasarkan dari hasil SPSS pada tabel diatas maka didapatkan suatu persamaan garis regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,038 X_1 + 0,052 X_2 + 0,213 X_3 + 0,133 X_4 + 0,306 X_5 + 0,163 X_6 + 0,128X_7$$

Sesuai dengan persamaan garis regresi yang telah diperoleh, maka model regresi pada penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Koefisien  $b_1$  sebesar 0,038, hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan keberanian mengambil resiko memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 3.8%. Apabila kondisi dari tingkat inovasi dan keberanian mengambil resiko ( $X_1$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.

Koefisien  $b_2$  sebesar 0,052, hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap hal-hal detail memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 5.2%. Apabila kondisi dari tingkat perhatian terhadap detail ( $X_2$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.

Koefisien  $b_3$  sebesar 0,213, hal ini menunjukkan bahwa Orientasi terhadap hasil memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 21.3%. Apabila kondisi dari tingkat orientasi terhadap hasil ( $X_3$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.



Koefisien  $b_4$  sebesar 0,133, hal ini menunjukkan bahwa Orientasi terhadap manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 13.3%. Apabila kondisi dari tingkat orientasi terhadap manusia ( $X_4$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.

Koefisien  $b_5$  sebesar 0,306, hal ini menunjukkan bahwa Orientasi terhadap tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 30.6%. Apabila kondisi dari tingkat orientasi terhadap tim ( $X_5$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.

Koefisien  $b_6$  sebesar 0,163, hal ini menunjukkan bahwa agresivitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 16.3%. Apabila kondisi dari tingkat agresivitas ( $X_6$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.

Koefisien  $b_7$  sebesar 0,128, hal ini menunjukkan bahwa stabilitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan 12.8%. Apabila kondisi dari tingkat stabilitas ( $X_7$ ) karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat meningkat pula.

### Hasil Uji Goodness of Fit

Model	df	F	Sig.
1 Regresion	7	22.506	.000 <sup>a</sup>
Residual			
Total	72		
	79		
$T_{tabel}$		= 1.990	
$R$		= 0.828	
$R^2$		= 0.686	
<i>Adjusted</i>		= 0.656	
$F_{tabel}$		= 2.140	
$F_{hitung}$		= 22.506	
Sig F		= 0.000	
$\alpha$		= 0.050	

Dari hasil perhitungan tabel diatas dapat dilihat nilai  $F_{hitung}$  yaitu 22.506 >  $F_{tabel}$  yaitu 2.140 dengan perolehan nilai signifikansi 0,000, dengan tingkat signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi Inovasi dan pengambilan resiko ( $X_1$ ); Perhatian terhadap hal-hal detail ( $X_2$ ); Orientasi terhadap hasil ( $X_3$ ); Orientasi terhadap manusia ( $X_4$ ); Orientasi terhadap tim ( $X_5$ ); Agresivitas ( $X_6$ ); dan Stabilitas ( $X_7$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Koefisien korelasi ( $R$ ) dikatakan memiliki hubungan yang kuat apabila > 0.5. Berdasarkan tabel 4.21. diatas, diketahui bahwa koefisien korelasi ( $R$ ) antara konsep budaya organisasi ( $X$ ) dengan kinerja karyawan ( $Y$ ) memiliki hubungan

yang kuat, yaitu sebesar 0.828. Sedangkan besarnya presentase pengaruh variabel independen terhadap dependen dapat dilihat dari *Adjusted R<sup>2</sup>* yaitu sebesar 0.656. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 65% kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan keberanian pengambilan resiko, perhatian terhadap hal-hal detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap manusia, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas, sedangkan sisanya sebesar 35% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini misalnya seperti pendidikan pelatihan, kompensasi, motivasi dan lain lain.

### **Hipotesis 1**

Hipotesis 1 ( $H_1$ ) dinyatakan bahwa inovasi dan pengambilan resiko (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0.437 dan P sebesar 0.664, karena  $t_{hitung}$  (0.437) <  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.664) >  $\alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa  $H_1$  ditolak pada taraf

signifikansi 5%. Inovasi dan pengambilan resiko (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

### **Hipotesis 2**

Hipotesis 2 ( $H_2$ ) dinyatakan bahwa perhatian terhadap hal-hal detail (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 0.526 dan P sebesar 0.601, karena  $t_{hitung}$  (0.526) <  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.601) >  $\alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa  **$H_2$  ditolak** pada taraf signifikansi 5%. Perhatian terhadap hal-hal detail (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

### **Hipotesis 3**

Hipotesis 3 ( $H_3$ ) dinyatakan bahwa orientasi terhadap hasil (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1.991 dan P sebesar 0.050, karena  $t_{hitung}$  (1.991) >  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.050)  $\leq \alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa  **$H_3$  diterima** pada taraf signifikansi 5%. Orientasi terhadap hasil (X3) memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **Hipotesis 4**

Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) dinyatakan bahwa orientasi terhadap manusia (X<sub>4</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1.103 dan P sebesar 0.274, karena  $t_{hitung}$  (1.103) <  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.274) >  $\alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa **H<sub>4</sub> ditolak** pada taraf signifikansi 5%. Orientasi terhadap manusia (X<sub>4</sub>) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **Hipotesis 5**

Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>) dinyatakan bahwa orientasi terhadap tim (X<sub>5</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1.991 dan P sebesar 0.050, karena  $t_{hitung}$  (2.882) >  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.05) ≤  $\alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa **H<sub>5</sub> diterima** pada taraf signifikansi 5%. Orientasi terhadap tim (X<sub>5</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **Hipotesis 6**

Hipotesis 6 (H<sub>6</sub>) dinyatakan bahwa agresivitas (X<sub>6</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1.103 dan P sebesar 0.274, karena  $t_{hitung}$  (1.404) <  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.165) >  $\alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa **H<sub>6</sub> ditolak** pada taraf signifikansi 5%. Agresivitas (X<sub>6</sub>) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **Hipotesis 7**

Hipotesis 7 (H<sub>7</sub>) dinyatakan bahwa stabilitas (X<sub>7</sub>) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan tabel 4.21 diketahui bahwa  $t_{hitung}$  sebesar 1.598 dan P sebesar 0.114, karena  $t_{hitung}$  (1.598) <  $t_{tabel}$  (1.990) dengan P (0.114) >  $\alpha$  (0.050), maka dapat dinyatakan bahwa **H<sub>7</sub> ditolak** pada taraf signifikansi 5%. Stabilitas (X<sub>7</sub>) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

#### **Implikasi Teoritis**

Penelitian ini kurang mendukung konsep budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2002) dimana terdapat tujuh

dimensi budaya organisasi yang seharusnya dapat memberikan gambaran jelas terkait bagaimana cara bersikap dan mengerjakan segala sesuatunya berdasarkan pengertian bersama sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Namun, dalam penelitian ini dimensi budaya organisasi yang berdampak signifikan terhadap kinerja adalah dimensi orientasi terhadap hasil dan orientasi terhadap tim, lima dimensi yang lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksesuaian antara hasil penelitian ini dengan teori yang ada disebabkan karena kondisi perusahaan, sehingga memerlukan orientasi terhadap hasil dan orientasi terhadap tim yang kuat untuk menghasilkan kinerja karyawan di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

#### **Implikasi Praktis**

Berdasarkan hasil penelitian ini, secara praktis dalam hal dimensi orientasi terhadap hasil, kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya selalu menekankan baik manajemen maupun karyawannya masing-masing untuk selalu dapat mencapai hasil pekerjaan yang baik,

karyawan difokuskan lebih kepada pencapaian hasil yang maksimal daripada memikirkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Hal ini didukung dengan manajemen yang selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat mengembangkan diri melalui pelatihan atau bentuk pengembangan diri lainnya

Berdasarkan hasil penelitian ini, secara praktis dalam hal dimensi orientasi terhadap tim kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya selalu menekankan kepada karyawannya untuk dapat bekerja dalam sebuah tim, setiap kegiatan-kegiatan kerja yang ada diharapkan diorganisasi pada sebuah tim daripada perorangan. Hal ini dapat dilihat melalui asisten senior manajer (*Middle Management*) yang selalu menghimbau untuk terus meningkatkan koordinasi dalam kerjasama tim yang dilakukan dalam sebuah satuan unit kerja di departemen tertentu,

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa inovasi dan keberanian pengambilan resiko tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Dimensi inovasi dan keberanian pengambilan resiko yang paling banyak dipersepsikan adalah tentang kesediaan menyelesaikan masalah terhadap pekerjaan yang diberikan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa perhatian terhadap hal-hal detail tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Dimensi perhatian terhadap hal-hal detail yang paling banyak dipersepsikan adalah tentang kesenantiasaan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat. Karyawan kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya senantiasa berusaha untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi terhadap hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Dimensi orientasi terhadap hasil yang paling banyak

dipersepsikan adalah tentang konsistensi upaya pengembangan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi terhadap manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Dimensi orientasi terhadap manusia yang paling banyak dipersepsikan adalah tentang kesungguh-sungguhan dalam berusaha mengerjakan pekerjaan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi terhadap tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Dimensi orientasi terhadap tim yang paling banyak dipersepsikan adalah tentang upaya saling tolong menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa agresivitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Surabaya. Dimensi agresivitas yang paling banyak dipersepsikan adalah ketepatan waktu pada saat datang dan kesenantiasaan untuk berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik bagi organisasi.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa stabilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya. Dimensi stabilitas yang paling banyak dipersepsikan adalah adanya ketenangan dalam melakukan aktivitas kerja.

Kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya perlu memberikan kewenangan yang lebih banyak kepada karyawan terhadap pekerjaan yang telah diberikan, sehingga karyawan memiliki keleluasaan dalam menjalankan pekerjaan dan mempertanggung jawabkan dengan baik atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

Kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya perlu memberikan stimulus kepada para karyawan berupa tindakan konkret untuk dapat mendorong karyawan lebih mengenali

karakteristik budaya organisasi lainnya yg tidak berpengaruh signifikan supaya menjadi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya perlu memperhatikan dan memperkenalkan lebih jauh terkait penerapan tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2008) ini, sehingga hal ini dapat menjadi kebiasaan positif guna meningkatkan kinerja karyawan, hal ini perlu diperhatikan sebab berdasarkan hasil penelitian ini pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki rasio yang cukup besar sebesar 65.6 %.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andrei. 2008. "Pengaruh Nilai – Nilai Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Percetakan Beruang Jaya Malang)". Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka, Jakarta.
- Bernardin & Russel. 1995. *Human Resource Management*. New York, McGraw-Hill
- Bungin, Burhan. 2008. *Sosiologi Komunikasi*. Prenada Media Group, Jakarta.
- Dalimunthe, Asfar Halim . 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan)". Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara Medan.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*. PT. Indeks, Jakarta
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung, Alfabeta.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1997. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Sixth Edition. Upper Saddle River. New Jersey, Prentice Hall
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. Massachussets, A Division of Schuster
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- [https://id.wikipedia.org/wiki/Pelabuhan\\_Indonesia\\_III](https://id.wikipedia.org/wiki/Pelabuhan_Indonesia_III). Diakses Pada 20 Oktober Pukul 10.00 WIB
- Husein, Umar. 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan*

- Tesis Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Kotter, John P. And James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Malhotra. 2002. *Riset Penelitian*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2004. *Human Resources Management*. Salemba Empat, Jakarta
- Mestrai, Nurhayati . 2013. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT PG Tolangohula Gorontalo Tahu 2013)”. Jurnal, Universitas Telkom
- Miller, L.M. 1987. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Human Resources Management*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- PT Pelindo III (Persero) . <https://www.pelindo.co.id/profil-perusahaan/tentang-kami> . diakses pada 20 oktober 2015 pukul 09.20 WIB
- PT Pelindo III (Persero) . <https://www.pelindo.co.id/profil-perusahaan/tentang-kami/budaya-perusahaan>. Diakses pada 21 oktober 2015 pukul 20.45
- PT Pelindo III (Persero). <https://www.pelindo.co.id/profil-perusahaan/tentang-kami/visi-misi>. Diakses Pada 21 Oktober 2015 Pukul 20.45
- Raharjo, Sahid. 2013. ”Uji Validitas Data dengan Correlated item-Total Correlation dalam SPSS”. Media Release 27 Maret 2013. <http://www.konsistensi.com/2013/03/uji-validitas-data-dengan-correlated.html>. Diakses pada 13 Juni 2015
- Rivai, Veithzal. 2008. *Performance Appraisal*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Rosyidi, Mochamad Anwar. 2007. “Pengaruh Faktor – Faktor



- Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang)”. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Robbins, Stephen P., (2002), *Perilaku Organisasi*, Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Drs. Benyamin Molan. PT. Indeks, Jakarta
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008), *Perilaku Organisasi*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2010 , *Organizational Behaviour*. New York : Prentice Hal.
- Santoso, Singgih. 2003. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sinaga, Prima Nugraha S. 2009. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara”, Skripsi. Universitas Sumatera Utara Medan, Medan.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2006. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.
- Suslawati, Renni. 2015. “Pelindo III Tanjung Perak Dedikasikan Penghargaan Tertingginya untuk Pengguna Jasa”. Media Release 02 April 2015  
[http://m.beritajatim.com/ekonomi/235531/pelindo\\_iii\\_tanjung\\_perak\\_dedikasikan\\_penghargaan\\_tertingginya\\_untuk\\_pengguna\\_jasa.html](http://m.beritajatim.com/ekonomi/235531/pelindo_iii_tanjung_perak_dedikasikan_penghargaan_tertingginya_untuk_pengguna_jasa.html) . diakses pada 20 November 2015 pukul 10.50 WIB

- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Prenada Media, Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bumi Aksara, Bandung.
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Vecchio, Robert P. 1995. *Organizational Behavior*. Florida, The Dryden Press
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Rajawali Pers, Depok
- Widiyanto, Joko. 2012. *SPSS For Windows*. Badan Penerbit-FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta
- Widoyoko, Eko Putro. 2014. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Pustaka Belajar, Yogyakarta.