

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Profil Perusahaan

##### 1. Chevron Corporation

Chevron Corporation adalah salah satu perusahaan energi terbesar didunia. Kantor Pusat Chevron berada di San Ramon, California – Amerika Serikat, Chevron memiliki cabang lebih dari 90 negara dan terutama bergerak dalam bidang minyak dan gas bumi, mencakup eksplorasi, pengolahan dan produksi, pemasaran dan transportasi, manufaktur produk kimia, serta pembangkit energi (*power generation*) [1]. Chevron adalah salah satu dari 6 perusahaan minyak terbesar di dunia, bersama ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Total S. A, BP Amoco / BP dan ConocoPhillips [2].

Chevron didirikan pada tahun 1879 di Pico Canyon, California dengan nama Standard Oil Company of California atau Socal. Saat itu, Socal termasuk dari *seven sisters* atau 7 perusahaan besar yang menguasai industri minyak dunia pada awal abad ke-20.

Langkah pertama Chevron sebagai perusahaan energi, eksplorasi, dan produksi dimulai pada tahun 1924 ketika Standard Oil Company of California (Socal) melakukan ekspedisi geologi ke pulau Sumatra. Pada tahun 1936, Socal dan Texaco bergabung menjadi satu perusahaan dan kemudian terbentuklah Caltex. Caltex di Indonesia bernama PT. Caltex Pasific Indonesia ( CPI ). Perusahaan ini berkembang dengan cepat pada sekitar tahun 1940an, terutama setelah menemukan ladang minyak di Duri (1941) dan Minas (1944). Pada tahun 1963, Caltex telah menjadi perusahaan yang legal dengan nama PT. Caltex

Pacific Indonesia. Social kemudian mengubah namanya menjadi Chevron.

Gambar berikut adalah lambang Chevron yang dipakai di seluruh dunia :



**Gambar III.1 LOGO CHEVRON CORPORATION**

Tahun 1984, bergabungnya Chevron dan Gulf Oil menjadikan perusahaan gabungan ini terbesar pada saat itu. Pada dekade selanjutnya, eksplorasi, produksi, pengilangan, penjualan, dan transportasi Chevron telah melebarkan sayap hingga Asia – Pasifik. Tahun 1989, Chevron bersama mitra kerjanya memulai produksi LNG di Barat Laut Australia. Tahun 1999, Chevron membeli 45 persen saham dari *Malampaya Deep Water Natural Gas Project*, dikenal sebagai perkembangan industri terbesar di Filipina.

Pada tahun 2001, dua perusahaan (Chevron dan Texaco) secara resmi bergabung menjadi ChevronTexaco. Pada 9 Mei 2005, ChevronTexaco mengumumkan akan melepaskan moniker Texaco dan kembali ke nama Chevron Corporation. Sementara, Texaco akan tetap menjadi sebuah merek di bawah perusahaan Chevron. Pada 11 Agustus 2005, Chevron mengakuisisi Unocal. Akuisisi dari seluruh asset minyak dan gas milik Unocal di Indonesia, Thailand, dan Vietnam, bersama asset geothermal di Filipina menjadikan Chevron sebagai produsen terbesar energi geothermal dunia.

Melalui Chevron International Exploration and Production's Business Units, Chevron menjalankan operasinya di Indonesia dan Filipina di bawah

IndoAsia Business Unit (IBU). IBU menjalankan operasi hulu dan energi melalui enam buah anak perusahaan, antara lain: PT Chevron Pacific Indonesia (CPI, dahulu bernama PT Caltex Pacific Indonesia), Chevron Indonesia Company (CICo, dahulu bernama Unocal Indonesia Company), Chevron Geothermal Indonesia, Ltd. (CGI, dahulu bernama ChevronTexaco Energy Indonesia), Chevron Geothermal Salak, Ltd. (CGS, dahulu bernama Unocal Geothermal Indonesia, Ltd.), PT Mandau Cipta Tenaga Nusantara (MCTN), dan Unocal Philippines Inc. (UPI).

Di Indonesia, Chevron telah memproduksi lebih dari 10 milyar barel minyak selama 50 tahun yang berasal dari 80 sumber minyak di Sumatra bagian tengah sehingga PT Chevron Pacific Indonesia (CPI) dapat menghasilkan 45% dari total produksi minyak di Indonesia. Di wilayah ini, CPI menjalankan empat buah *production sharing contracts* (PCS) yang meliputi daerah Riau dan Provinsi Sumatra Utara dengan total area sebesar 15000 m<sup>2</sup>, beberapa di antaranya adalah *plant* di Duri, Minas, dan Bekasap. Lapangan di Duri merupakan *plant* terbesar di dunia yang menggunakan teknologi *steamflood* untuk mengambil sisa-sisa minyak bumi yang terperangkap di lapisan batuan. *Plant* ini mampu memproduksi 193.000 barel minyak bumi per hari pada tahun 2005.

Setelah mengakuisisi Unocal, Chevron memiliki 11 *offshore field* yang merupakan *Production Sharing Contract* seluas 31.000 km<sup>2</sup> dan merupakan penyuplai gas utama ke Bontang LNG *Plant*. Selain lapangan *offshore* milik Unocal, Chevron sekarang juga mengoperasikan aset *geothermal* di Gunung Salak, Jawa Barat (Chevron Geothermal Salak, Ltd.) yang dahulunya juga milik Unocal Geothermal Indonesia, Ltd.

## **2. Chevron Geothermal Salak, Ltd.**

### **2.1. Sejarah Lahirnya Chevron Geothermal Salak, Ltd (CGS)**

Lahirnya Chevron Geothermal Salak, Ltd. (CGS) diawali dengan kontrak kerjasama penjualan energi geothermal dan pengembangannya di daerah kontrak Gunung Salak antar Pertamina, PLN dan Unocal pada tahun 1982.

Sewaktu masih bernama Unocal Geothermal Indonesia (UGI), telah dilakukan eksplorasi dan pengeboran sumur-sumur di wilayah G.Salak. Awi 1-1 merupakan sumur geothermal komersial pertama, yang kemudian diikuti dengan ditemukannya sumur-sumur produksi lainnya.

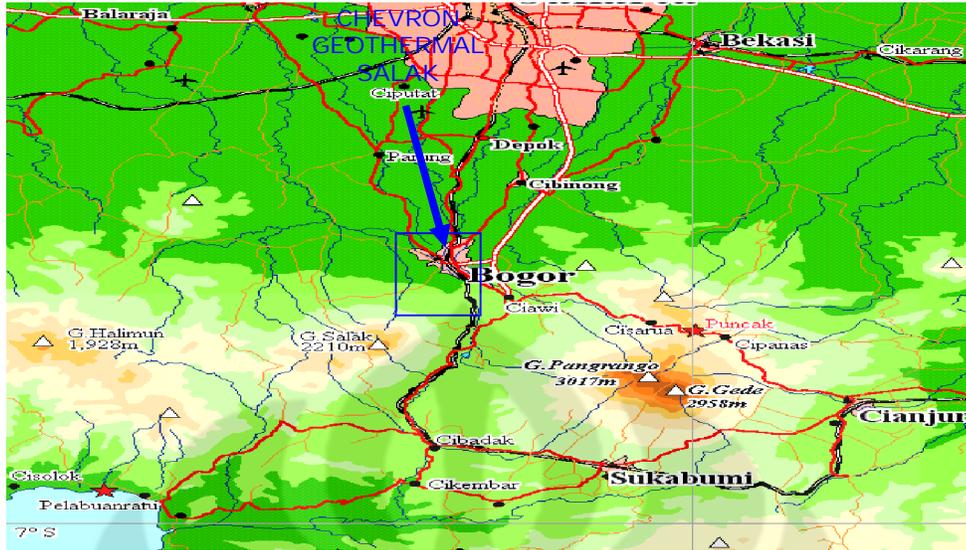
Produksi steam untuk menghasilkan energi listrik sebesar 110 MW pertama kali dilakukan pada tahun 1994 untuk unit pembangkit 1, 2 milik PLN. Kemudian unit 3 (PLN), unit pembangkit 4, 5 dan 6 milik UGI baru mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1997 dengan kapasitas produksi sebesar masing-masing sekitar 55 MW. Hingga tahun 2001, jumlah sumur produksi dan injeksi di daerah kontrak Gunung Salak telah mencapai 53 buah sumur dengan kedalaman rata-rata 1250 - 3211 meter.

Pada tahun 2005, Unocal Geothermal Indonesia telah diakuisisi oleh Chevron dan berganti nama menjadi Chevron Geothermal Salak, Ltd. dengan wilayah operasi tetap di Gunung Salak. Sampai saat ini, CGS men-supply steam dari sekitar 41 sumur produksi dan 12 sumur injeksi dengan 6 unit pembangkit, yaitu unit 1,2 dan 3 milik PLN dengan kapasitas 165 MW dan unit 4, 5, 6 milik Chevron dengan kapasitas 190 MW. Lapangan panas bumi ini juga dikenal sebagai salah satu alternatif energi yang ramah lingkungan.

## 2.2. Lokasi Lapangan Panasbumi dan PLTP 4,5,6 Gunung Salak

Lapangan Uap Panasbumi dan PLTP Unit 4, 5, 6 Gunung Salak terletak pada ketinggian antara 1000 - 1400 mdpl, lokasi terletak diantara 2 (dua) kabupaten yaitu desa Kabandungan, Kecamatan Kabandungan, Kabupaten Sukabumi dan Desa Purwabakti, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor, Propinsi Jawa Barat. Lokasi kegiatan berbatasan dengan kompleks pegunungan Desa Ciasmara (Utara), perkebunan teh Cianten (Barat), PT perkebunan teh 2 - Tang Jayanegara (Selatan) dan kompleks pegunungan Salak (Timur).

Lokasi sumur produksi dan injeksi di lapangan Panasbumi Gunung Salak terletak di kawasan Hutan Lindung Gunung Salak. Secara geografis letak wilayah kerja lapangan Panasbumi Salak adalah pada koordinat  $6^{\circ}43'32''$  sampai  $6^{\circ}45'26''$  Lintang Selatan dan  $106^{\circ}37'41''$  sampai  $106^{\circ}40'58''$  Bujur Timur. Di lapangan Salak terdapat sebanyak 68 sumur dengan perincian 41 sumur produksi, 9 sumur injeksi brine, 3 sumur injeksi kondensat, 7 sumur idle (*inactive*), 3 sumur monitoring dan 5 sumur baru. Lapangan uap panasbumi dan PLTP 4,5,6 ini berada di dalam Kawasan Hutan Lindung Gunung Salak. Sesuai dengan Perjanjian Pinjam Pakai dari Departemen Kehutanan dan Kompensasi Atas Kawasan Hutan antara Perum Perhutani dan Pertamina – UGI No. 06/044.3/III/1996 selama 20 tahun. Luas lahan yang dimanfaatkan saat ini adalah seluas 174 Ha dari 273,66 Ha yang telah mendapat izin.



**Gambar III.2 : LOKASI LAPANGAN UAP PANAS BUMI GUNUNG SALAK**

## **B. Visi dan Strategi Perusahaan**

### **1. Visi Perusahaan**

Di dalam The Chevron Way tertanam visi kami ... menjadi perusahaan energi dunia yang dikagumi karena karyawan, kemitraan dan kinerjanya.

Visi kami berarti bahwa kami:

- menyediakan produk-produk energi yang sangat penting untuk kemajuan ekonomi yang berkelanjutan dan pengembangan manusia di seluruh dunia;
- adalah orang-orang dan organisasi dengan kemampuan dan komitmen yang tinggi;
- adalah mitra terpercaya;
- memberikan kinerja berkelas dunia;
- dikagumi oleh semua pihak yang berkepentingan — investor, pelanggan, pemerintah di tempat kami beroperasi,

- masyarakat setempat dan karyawan kami — tidak saja karena hasil yang kami capai tetapi juga bagaimana kami mencapainya.

## **2. Strategi Perusahaan**

Rencana strategis kami menjabarkan visi kami menjadi tindakan. Rencana strategis tersebut menyelaraskan dan mengintegrasikan organisasi kami, menumbuhkan keyakinan, dan membedakan kami dari para pesaing.

### ✓ **Strategi Bisnis Utama**

Strategi bisnis utama kami adalah mengembangkan posisi terintegrasi di wilayah-wilayah yang sedang tumbuh di dunia:

### ✓ **Operasi Hulu Global**

Memiliki pertumbuhan yang menguntungkan dalam kegiatan bisnis inti dan membangun posisi legendaris yang baru.

### ✓ **Operasi Gas Global**

Mengomersialkan kepemilikan sumber gas kami dan mengembangkan bisnis gas global yang berdampak tinggi.

### ✓ **Operasi Hilir Global**

Meningkatkan penghasilan dari bisnis inti dan pertumbuhan selektif dengan fokus pada penciptaan nilai yang terintegrasi.

### ✓ **Energi yang Terbarukan**

Berinvestasi pada teknologi bagi energi yang terbarukan dan merebut posisi menguntungkan pada sumber daya penting energi yang terbarukan.

### ✓ **Strategi Keberhasilan**

Tiga Strategi Keberhasilan yang diterapkan di semua bidang kegiatan perusahaan:

- a. Berinvestasi pada Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan strategis

- b. Meningkatkan Pemanfaatan Teknologi untuk mencapai kinerja yang unggul dan pertumbuhan yang tinggi
- c. Meningkatkan Kemampuan Organisasi (“4+1”) untuk menghasilkan kinerja kelas dunia dalam bidang keunggulan operasi, pengurangan biaya, pengelolaan aset/kapital, dan peningkatan keuntungan

Hal-hal pokok yang melandasi dan selaras dengan bisnis utama dan strategi keberhasilan kami adalah rencana-rencana yang lebih rinci, taktik, dan ukuran keberhasilan yang membimbing kami mencapai sukses dalam setiap kegiatan bisnis yang kami Jalankan. Rencana-rencana rinci tersebut secara rutin terus diuji terhadap pesaing lain dan diperbarui agar selalu bisa mencapai kinerja kompetitif yang berkelanjutan.

### **C. Budaya Organisasi Chevron Indonesia**

Untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan yang menjadi obsesi dalam visi perusahaan, maka disusunlah landasan perusahaan yang dibangun di atas nilai-nilai yang perusahaan anut, yang membedakan dari yang lain dan menjadi pedoman kegiatan bagi para karyawan.

Selain itu, dalam menjalankan bisnis dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab secara sosial dan dengan cara yang etis. Perusahaan sangat menghormati hukum, menjunjung tinggi hak asasi manusia, melindungi lingkungan dan memberi manfaat kepada masyarakat di tempat kami beroperasi.

#### **Ø Nilai-nilai Inti Chevron**

Nilai-nilai inti (core value) Chevron adalah nilai-nilai yang harus dianut bersama seluruh karyawan Chevron. Nilai-nilai tersebut antara lain :

#### **√ Integritas**

Kami jujur terhadap pihak lain dan terhadap diri kami sendiri. Kami memenuhi standar etika yang paling tinggi dalam setiap kegiatan bisnis yang kami lakukan. Kami melakukan apa yang kami katakan. Kami mempertanggungjawabkan semua hasil dan akibat dari pekerjaan dan kegiatan kami.

✓ **Kepercayaan**

Kami mempercayai, menghargai dan mendukung satu dengan yang lain, dan kami berusaha sekuat tenaga untuk mendapatkan kepercayaan dari kolega dan para mitra kerja.

✓ **Keanekaragaman**

Kami mempelajari dan menghargai budaya di tempat kami bekerja. Kami menghargai dan menghormati keunikan setiap individu dan ragam pandangan serta talenta yang mereka tunjukkan. Lingkungan kerja kami sangat terbuka dan kami merangkul beraneka-ragam komunitas, pendapat, kemampuan dan pengalaman.

✓ **Terobosan**

Kami mencari peluang-peluang dan terobosan-terobosan baru. Kami menggunakan daya kreativitas kami untuk mendapatkan cara yang tidak konvensional dan praktis untuk memecahkan masalah. Pengalaman, teknologi dan keuletan kami telah membantu kami mengatasi tantangan dan memberikan nilai tambah.

✓ **Kemitraan**

Kami mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjadi mitra yang baik dalam membangun hubungan yang produktif, kolaboratif, saling mempercayai dan menguntungkan dengan Pemerintah, kompetitor, pelanggan, masyarakat dan satu dengan yang lain.

✓ **Melindungi Manusia dan Lingkungan**

Kami menempatkan kesehatan dan keselamatan karyawan serta perlindungan atas aset dan lingkungan pada prioritas yang paling tinggi. Tujuan kami adalah mendapatkan pengakuan atas kinerja kelas dunia kami melalui penerapan Sistem Manajemen Keunggulan Operasi (*Operational Excellence Management System*) yang saksama.

✓ **Kinerja Tinggi**

Kami mengutamakan keunggulan dalam setiap hal yang kami lakukan, dan kami selalu berusaha untuk menjadi lebih baik. Kami sangat mendambakan pencapaian hasil yang lebih dari yang diharapkan — dari kami sendiri dan pihak lain. Kami berusaha mencapai hasil dengan sepenuh tenaga dan dengan rasa urgensi yang tinggi.

Selain nilai-nilai inti perusahaan, Chevron di Indonesia memiliki budaya gotong royong yang berarti saling membantu dan bekerja bersama-sama dalam menyelesaikan beban pekerjaan. Selama bertahun-tahun, Chevron dan para karyawannya telah memberikan kontribusi dalam pendidikan dan pelatihan, kesehatan dan bantuan kemanusiaan, dan pengembangan usaha kecil.

Prestasi yang pernah di raih Chevron Geothermal yaitu meraih penghargaan dari BPMIGAS untuk Excellence in National Career Development dan meraih Gold Award di tahun 2007, Ini membuktikan bahwa Chevron melakukan peningkatan dalam pengembangan sumber daya manusia bagi karyawannya.

**BAB IV**

**ANALISIS DESKRIPTIF PERSEPSI KARYAWAN TENTANG BUDAYA  
ORGANISASI PADA CHEVRON GEOTHERMAL INDONESIA,LTD.  
DIVISI FACILITIES ENGINEERING JAKARTA**

Pada bab ini, penulis akan memaparkan dan menjelaskan hasil analisis data penelitian yang diperoleh melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner dan data kualitatif yang merupakan hasil wawancara mendalam. Analisis dilakukan terhadap 30 orang karyawan Chevron Geothermal Indonesia Divisi Facilities Engineering.

**A. Karakteristik Responden**

Analisis karakteristik dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai data individu yang mencakup usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Penelitian mengenai karakteristik responden berdasarkan beberapa kategori tersebut dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai identitas responden.

**1. Usia Responden**

Analisis karakteristik responden yang pertama adalah usia. karakteristik responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian, dengan mengetahui usia rata-rata responden yang ada maka diharapkan akan diperoleh gambaran usia produktif yang ada dalam perusahaan. Pada penelitian ini, kategori usia dibagi ke dalam empat kelompok rentang usia, berikut disajikan tabel distribusi frekuensi berdasarkan usia responden.

**Tabel IV.1**  
**USIA RESPONDEN**  
**n = 30**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
20 – 25 tahun	12	40%
26 – 31 tahun	6	20%
32 – 37 tahun	8	26.7%
> 38 tahun	4	13.3%
Total	30	100%

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008.

Berdasarkan tabel IV.1 terlihat bahwa sebagian besar responden berusia antara 20 - 25 tahun yaitu sebesar 40% atau 12 orang, kemudian untuk kisaran usia antara 26 sampai 31 tahun sebesar 20 % atau 6 orang. Sementara itu, usia responden antara 32 sampai 37 tahun sebesar 26.7% atau 8 orang dan usia lebih dari 38 tahun sebesar 13.3% atau 4 orang.

Dari tabel IV.1 dapat dilihat gambaran usia responden yang paling banyak pada rentang usia antara 20 - 25 tahun. Pada umumnya usia tersebut merupakan usia produktif bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal, karena karyawan yang berusia muda memiliki lebih banyak ide-ide baru dan lebih enerjik sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik karena kondisi fisik yang prima. Selain itu, karyawan dengan usia produktif yang berkisar antara 20 tahun hingga 38 tahun dapat dengan mudah memahami dan menanamkan nilai-nilai perusahaan pada diri pribadi karyawan agar dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **2. Jenis Kelamin Responden**

Analisis karakteristik responden yang kedua yaitu jenis kelamin. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui lebih detail berapa banyak

karyawan pria dan wanita yang menjadi responden dalam penelitian, sehingga dapat terlihat bagaimana karyawan tersebut dapat secara bersama-sama mengedepankan nilai-nilai budaya tanpa membedakan jenis kelamin . Berikut disajikan tabel distribusi frekuensi berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel IV.2**  
**JENIS KELAMIN RESPONDEN**  
**n = 30**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	21	70%
Perempuan	9	30%
Total	30	100%

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Berdasarkan tabel IV.2 terlihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 70% atau 21 orang. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 30% atau 9 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi responden sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, hal ini disebabkan karena jenis kegiatan pada divisi facilities engineering yang mengharuskan karyawan untuk bekerja *mobile* baik di kantor pusat jakarta maupun di lapangan *offshore* panas bumi yang berlokasi di Salak dan Darajat, Bogor. Sehingga pekerjaan tersebut lebih cocok dilakukan oleh karyawan yang berjenis kelamin laki-laki.

### 3. Status Perkawinan Responden

Analisis karakteristik responden yang ketiga yaitu status perkawinan. Karakteristik berdasarkan status yang dimiliki karyawan dipilih untuk mengetahui secara detail mengenai latar belakang responden, apakah telah berkeluarga atau belum. Berikut disajikan tabel frekuensi berdasarkan status perkawinan.

**Tabel IV.3**  
**STATUS PERKAWINAN RESPONDEN**  
**n = 30**

<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Belum Menikah	11	36.7%
Menikah	19	63.3%
Total	30	100%

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008.

Berdasarkan tabel IV.3 terlihat bahwa mayoritas responden berstatus menikah yaitu sebesar 63.3% atau 19 orang. Sedangkan responden yang belum menikah sebesar 36.7% atau 11 orang. Status pernikahan akan sangat berpengaruh terhadap tuntutan pemenuhan sejumlah kebutuhan yang menjadi tanggung jawabnya serta semakin meningkatkan motivasi bekerja. Semakin tinggi tingkat kebutuhan hidup yang dimiliki oleh karyawan, akan berdampak pula pada tingkat produktivitas yang akan dicapai.

#### **4. Pendidikan Terakhir Responden**

Analisis karakteristik responden yang keempat yaitu pendidikan terakhir. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan pada latar belakang pendidikan formal yang telah dilakukan masing-masing karyawan pada masa sebelum bekerja dalam perusahaan. Berikut disajikan tabel frekuensi berdasarkan pendidikan terakhir.

**Tabel IV.4**  
**PENDIDIKAN TERAKHIR RESPONDEN**  
**n = 30**

Kategori	Frekuensi	Persentase
SMU/Sederajat	0	0
Diploma (D1,D2,D3)	10	33.3%
S1	18	60%
S2	2	6.7%
S3	0	0
Total	30	100%

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Berdasarkan tabel IV.3 terlihat bahwa pendidikan terakhir responden terbesar adalah Strata satu (S1) yaitu sebesar 60% atau 18 orang. Responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma (D1,D2,D3) sebesar 33.3% atau 10 orang, sedangkan responden yang memiliki pendidikan terakhir Strata dua (S2) sebesar 6.7% atau 2 orang.

Latar belakang pendidikan merupakan salah faktor penting dari seorang karyawan selain masa kerja dan pengalaman untuk dapat *qualified*, sesuai, serta pengetahuannya dapat mendukung dalam menjalankan pekerjaannya.

## 5. Masa Kerja

Analisis karakteristik responden yang kelima yaitu masa bekerja. Identitas berdasarkan lama bekerjanya responden dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut sudah mempunyai masa kerja yang cukup lama atau masih baru. Berikut disajikan tabel frekuensi berdasarkan lama bekerja.

**Tabel IV.5**  
**MASA KERJA RESPONDEN**  
**n = 30**

Kategori	Frekuensi	Persentase
1 – 3 tahun	14	46.7%
4 – 6 tahun	9	30%
7 – 9 tahun	2	6.7%
> 10 tahun	5	16.7%
Total	30	100%

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan tabel IV.5 diketahui lama bekerja responden yang terbesar adalah antara 1 sampai 3 tahun yaitu sebesar 46.7% atau 14 orang. Responden yang lama bekerjanya antara 4 sampai 6 tahun yaitu sebesar 30% atau 9 orang. Sedangkan responden yang lama bekerjanya antara 7 sampai 9 tahun yaitu sebesar 6.7% atau 2 orang dan lama bekerja diatas 10 tahun sebesar 16.7% atau 5 orang.

Semakin lama masa kerja seorang karyawan bekerja dalam perusahaan, diharapkan semakin loyal karyawan tersebut terhadap pekerjaannya. Selain itu, dengan semakin lama bekerjanya seorang karyawan bekerja dalam perusahaan maka nilai-nilai budaya organisasi yang tertanam dalam diri karyawan akan semakin kuat.

## **B. Budaya Organisasi**

Dari hasil pengumpulan data terhadap kuesioner yang disebarkan maka dapat diketahui tanggapan atau persepsi responden terhadap variabel dari budaya organisasi dengan menggunakan tabel skala jawaban responden tiap kriteria sebagai berikut.

## 1. Dimensi Inisiatif Individu

Dimensi Inisiatif Individu merupakan salah satu karakteristik dari budaya organisasi yang meliputi tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu. Perusahaan memberikan tanggung jawab dan kebebasan karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada dimensi ini, diukur dengan 3 (tiga) indikator pernyataan yaitu: kebebasan dalam menyelesaikan tugas, penghargaan perusahaan atas inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas dan wewenang dalam mengambil keputusan tanpa bergantung orang lain. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang inisiatif individu.

**Tabel IV.6**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI INISIATIF INDIVIDU**  
**n=30**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri	2 (6.7%)	2 (6.7%)	3 (10%)	17 (56.7%)	6 (20%)
2	Inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas dihargai oleh perusahaan	0	0	1 (3.3%)	17 (56.7%)	12 (40%)
3	Karyawan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus bergantung dengan orang lain	1 (3.3%)	6 (20%)	8 (26.7%)	11 (36.7%)	4 (13.3%)
Skor jawaban responden		341				
Skor maksimum		450				
Skor minimum		90				
Persentase		$\frac{341}{450} \times 100\% = 75.7\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi inisiatif individu dapat dilihat pada skala jawaban berikut

### Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Inisiatif Individu

Nilai min	=	1 x 3 x 30	=	90
Nilai max	=	5 x 3 x 30	=	450
Range data	=	450 - 90	=	360
Lebar kelas	=	360 / 5	=	72



Pada indikator pertama karyawan yang merasa sangat setuju dan setuju bahwa karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri adalah sebesar 76.7% atau sebanyak 23 orang. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu memberikan kebebasan dan kepercayaan pada para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga pekerjaan tersebut lebih baik dan lebih cepat diselesaikan asalkan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Sebanyak 3 orang responden atau sebesar 10% menjawab ragu-ragu mengenai kebebasan yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri. Sedangkan total responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju mengenai pernyataan tersebut sebesar 13.3% responden. Responden yang tidak setuju mengatakan perusahaan sudah mempunyai aturan yang baku dalam penyelesaian pekerjaan sehingga karyawan kurang memiliki kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri.

Dari hasil penelitian untuk indikator kedua, sebesar 96.7% responden menjawab setuju bahwa inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas sangat dihargai oleh perusahaan karena responden merasa mereka cenderung aktif

bekerja tanpa harus menunggu perintah atasannya dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Selebihnya hanya 3.3% responden yang menjawab ragu-ragu atas pernyataan tersebut.

Indikator selanjutnya yaitu pernyataan perusahaan memberikan kewenangan untuk mengambil keputusan tanpa harus bergantung dengan orang lain diketahui mayoritas responden mengatakan karyawan tidak mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan sendiri dan harus bergantung dengan orang lain. Hal ini didukung oleh 50 % dari responden menjawab tidak setuju atas pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang menjawab setuju mengenai kewenangan yang diberikan perusahaan untuk mengambil keputusan sendiri diketahui 50 % responden.

Untuk dimensi Inisiatif Individu mempunyai total skor 341 yang berada pada interval baik. Karyawan pada Chevron Geothermal Ltd, divisi facilities engineering memiliki inisiatif yang baik yaitu 75.7%. Inisiatif individu dikembangkan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dalam menjalankan tugasnya dan tercapainya tujuan perusahaan seperti yang tertuang dalam nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang mempunyai inisiatif kerja yang baik maka dapat mendukung karyawan untuk lebih memahami budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Dan hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

"Perusahaan menghargai banget inisiatif para pegawainya, selama inisiatif tersebut membuat kami lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Dan tergantung seberapa besar dampak yang akan timbul apakah mempengaruhi orang banyak atau tidak. Malah, atasan kadang-kadang justru meminta pendapat bawahan akan suatu hal".<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Hasil wawancara dengan Diovani Harera, jabatan office assistance, tanggal 23 Mei 2008

## 2. Dimensi Toleransi terhadap tindakan beresiko

Toleransi terhadap tindakan beresiko merupakan salah satu karakteristik budaya organisasi yang mencakup sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Perusahaan mendorong karyawan untuk menciptakan terobosan-terobosan dan mencari peluang-peluang baru walaupun memiliki resiko yang cukup besar.

Pada dimensi ini terdapat 2 (dua) indikator yaitu tingkat agresivitas karyawan yang didorong oleh perusahaan untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan dan toleransi terhadap resiko dalam melaksanakan gagasan baru. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang toleransi terhadap tindakan beresiko.

**Tabel IV.7**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI TOLERANSI TERHADAP**  
**TINDAKAN BERESIKO**  
**n=30**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Perusahaan mendorong pegawai untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan	0	2 (6.7%)	2 (6.7%)	15 (50%)	11 (36.7%)
2	Perusahaan mendorong karyawan untuk melaksanakan gagasan baru meskipun resikonya cukup besar	1 (3.3%)	10 (33.3%)	9 (30%)	8 (26.7%)	2 (6.7%)
Skor jawaban responden		213				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{213}{300} \times 100\% = 71\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi toleransi terhadap tindakan beresiko dapat dilihat pada skala jawaban berikut

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko**

Nilai min	=	1 x 2 x 30	=	60
Nilai max	=	5 x 2 x 30	=	300
Range data	=	300 - 60	=	240
Lebar kelas	=	240 / 5	=	48



Dari hasil penelitian pada indikator pertama terlihat 36.7% responden menjawab sangat setuju dan 50% responden menjawab setuju bahwa perusahaan mendorong pegawai untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Ini berarti 86.7% karyawan bersikap positif atas pernyataan tersebut. Responden yang mempersepsikan positif pernyataan tersebut mengatakan perusahaan mendorong karyawan menggunakan daya kreatifitasnya untuk mendapatkan cara yang lebih baik dan praktis dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya *training* dan seminar atau pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan bidang pekerjaan karyawan. Sehingga dapat mempermudah karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. *Training* tersebut dapat membantu karyawan memanfaatkan ilmu pelatihan tersebut dan mengembangkan secara inovatif pada proses kerja mereka. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju sebesar 6.7%. Responden yang beranggapan negatif merasa perusahaan tidak mendorong mereka untuk melakukan inovasi-inovasi dikarenakan mereka tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut.

Dalam pernyataan indikator kedua yaitu perusahaan mendorong karyawan untuk melaksanakan gagasan baru meskipun risikonya cukup besar diketahui sebanyak 36.7% bersikap negatif dan menjawab tidak setuju atas pernyataan tersebut. Responden umumnya melaksanakan ide-ide atau gagasan-gagasan baru dalam batas resiko yang tidak terlalu besar sehingga masih dapat ditolerir oleh perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu adalah sebanyak 30% dan yang bersikap positif atas pernyataan tersebut sebanyak 33.3%. Responden yang bersikap positif atas pernyataan tersebut mengatakan bahwa perusahaan mendorong karyawan untuk mencari peluang-peluang dan terobosan baru dan dengan menggunakan daya kreatifitas karyawan untuk menciptakan inovasi-inovasi yang baru. Setiap karyawan Chevron Geothermal Indonesia Divisi Facilities Engineering selalu berkonsultasi terlebih dahulu dengan mentor atau rekan kerja dan pimpinan jika ingin melaksanakan ide-ide atau gagasan-gagasan baru yang memiliki resiko cukup besar. Sehingga karyawan pun berani untuk melaksanakan ide-ide baru yang dipercayakan olehnya.

Setelah melihat hasil pada dimensi toleransi terhadap tindakan beresiko yang mempunyai skor total sebesar 213 dan berada pada interval baik (lihat pada tabel IV.7). Terdapat adanya 71% karyawan yang beranggapan bahwa perusahaan mendorong karyawan Perusahaan mendorong pegawai untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan dan melaksanakan gagasan baru meskipun risikonya cukup besar. Jadi penerapan toleransi terhadap tindakan beresiko pada Chevron Geothermal Ltd, Divisi Facilities Engineering sudah baik. Perusahaan cenderung memberikan dorongan

untuk berani melakukan pekerjaan yang beresiko cukup besar dan toleransi terhadap tindakan beresiko tersebut kepada para karyawan untuk mendorong terciptanya inovasi-inovasi. Inovasi ini bertujuan untuk menghasilkan penyelesaian kerja yang lebih baik, lebih cepat dan sesuai dengan unsur budaya Chevron Geothermal Ltd.. Maka karyawan merasa diberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendukung terciptanya budaya organisasi yang kuat dalam suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat responden yang mengatakan :

"Perusahaan memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada kami dalam menyampaikan dan menjalankan ide-ide asal tidak bertentangan dengan peraturan perusahaan, *tenets operation*, dll. Sehingga tercipta inovasi-inovasi baru dalam penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat dan lebih baik".<sup>54</sup>

Maka apabila karyawan menciptakan inovasi-inovasi baru dan dapat mengambil resiko dengan sebaik-baiknya karyawan diharapkan dapat memahami nilai-nilai inti yang ada dalam budaya organisasi pada perusahaan.

### **3. Dimensi Dukungan Dari Manajemen**

Dukungan dari manajemen merupakan salah satu dimensi budaya organisasi yang meliputi tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap para karyawannya. Dimensi ini sangat penting dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap budaya organisasi karena dengan dukungan dan bantuan dari pihak manajemen, kegiatan pelaksanaan pekerjaan karyawan dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

---

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan Jantiur Situmorang, jabatan PED Engineer, 23 Mei 2008

Pada dimensi ini 2 (dua) indikator yaitu pimpinan memberikan dukungan fasilitas yang optimal kepada karyawan, dan pimpinan memberi dorongan dan arahan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap jawaban responden atas dimensi dukungan dari manajemen.

**Tabel IV.8**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI DUKUNGAN DARI MANAJEMEN**  
**n=30**

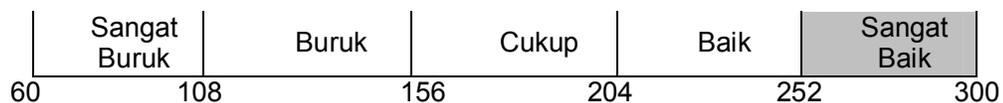
No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Pimpinan memberikan dukungan fasilitas yang optimal kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2 (6.7%)	18 (60%)	10 (33.3%)
2	Atasan memberi dorongan dan arahan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya	0	0	3 (10%)	17 (56.7%)	10 (33.3%)
Skor jawaban responden		255				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{255}{300} \times 100\% = 85\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi dukungan dari manajemen dapat dilihat pada skala jawaban responden berikut

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Dukungan Dari Manajemen**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 2 \times 30 &= 60 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 2 \times 30 &= 300 \\
 \text{Range data} &= 300 - 60 &= 240 \\
 \text{Lebar kelas} &= 240 / 5 &= 48
 \end{aligned}$$



Berdasarkan tabel IV.8 diatas, pada indikator pertama mayoritas responden menjawab setuju bahwa pimpinan memberikan fasilitas yang optimal kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini didukung oleh pernyataan 93.3% dari responden yang menjawab setuju dan sangat setuju. Fasilitas ini berguna untuk memperlancar pemberian informasi kepada karyawan dan mempermudah karyawan menyelesaikan pekerjaan. Manajemen menyediakan layanan intranet dan internet untuk menunjang pemberian informasi pada karyawan. Hanya 6.7% atau 2 orang responden yang menjawab ragu-ragu atas pernyataan pimpinan memberikan dukungan fasilitas yang optimal kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada pernyataan indikator kedua diketahui 90% responden setuju adanya dorongan dan arahan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor. Hal ini terbukti bahwa pimpinan selalu mengarahkan, memotivasi dan memberikan semangat kepada para karyawan. Dalam bekerja, tidak jarang pula pemimpin memberikan arahan dan menjadi tempat bertanya mengenai pekerjaan baru yang harus dilaksanakan. Sedangkan 3 orang responden atau 10% yang memberikan jawaban ragu-ragu atas pernyataan tersebut dan beranggapan pemimpin tidak memberikan arahan dan dorongan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Untuk dimensi dukungan dari manajemen mempunyai skor total sebesar 255 yang berada pada interval baik (lihat tabel IV.8). Chevron Geothermal Ltd, sudah memenuhi terbentuknya budaya organisasi yang baik dengan adanya dukungan dari manajemen yaitu adanya 85% karyawan yang beranggapan adanya fasilitas yang optimal dan arahan serta dukungan dari pimpinan. Pihak manajemen

cenderung memberikan dukungan dan arahan serta dorongan kepada para karyawan dalam penyelesaian kerja. Dukungan bukan hanya berupa fasilitas infrastruktur yang berupa telepon, komputer, mesin faksimili, printer serta jaringan intranet maupun internet tapi juga dukungan moral kepada para karyawan yang bersifat kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan pendapat responden yang mengatakan :

"Walaupun intensitasnya ngga terlalu tinggi, tapi terlihat jelas atasan berusaha memberi bantuan, dorongan, dan arahan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, apalagi pekerjaan yang baru pertama dilakukan. Dukungan juga diberikan dalam bentuk fasilitas yang optimal agar penyelesaian pekerjaan lebih cepat. Selain itu, atasan juga memperlakukan karyawan sebagai *partner* kerja sehingga tercipta hubungan kekeluargaan".<sup>55</sup>

#### **4. Dimensi Integrasi Pekerjaan**

Integrasi pekerjaan merupakan salah satu dimensi dari budaya organisasi yang mengukur tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Integrasi dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar kegiatan pelaksanaan pekerjaan terkoordinasi dengan baik, Sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat terwujud.

Pada dimensi ini terdapat 2 (dua) indikator yaitu pimpinan memberikan dukungan fasilitas yang optimal kepada karyawan dan pimpinan memberi dorongan dan arahan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang integrasi pekerjaan.

---

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan Jantiur Situmorang, jabatan PED Engineer, tanggal 23 Mei 2008

**Tabel IV.9**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI INTEGRASI PEKERJAAN**  
**n=30**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Perusahaan mendorong terciptanya integrasi antar unit-unit dalam organisasi	0	1 (3.3%)	1 (3.3%)	17 (56.7%)	11 (36.7%)
2	Unit kerja yang ada terkoordinasi dengan baik	0	1 (3.3%)	5 (16.7%)	20 (66.7%)	4 (13.3%)
Skor jawaban responden		245				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{245}{300} \times 100\% = 81.67\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi integrasi pekerjaan dapat dilihat dibawah ini.

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Integrasi Pekerjaan**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 2 \times 30 &= 60 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 2 \times 30 &= 300 \\
 \text{Range data} &= 300 - 60 &= 240 \\
 \text{Lebar kelas} &= 240 / 5 &= 48
 \end{aligned}$$



Berdasarkan tabel IV.9 mayoritas responden mempersepsikan positif atas pernyataan perusahaan mendorong terciptanya integrasi antar unit-unit dalam organisasi. Hal ini didukung oleh total jawaban responden yang setuju dan sangat setuju yaitu sebesar 93.3%. Responden yang mempersepsikan positif

atas pernyataan tersebut umumnya mengatakan dalam setiap melakukan kegiatan bisnis, perusahaan mendorong adanya kerjasama yang baik antar divisi sehingga proses integritas perusahaan dapat berjalan dengan baik. Sedangkan 3.3% responden yang menjawab tidak setuju dan ragu-ragu atas pernyataan tersebut. Responden yang mempersepsikan negatif mengatakan integrasi akan berjalan sendirinya walaupun tanpa dorongan dari perusahaan.

Pada indikator kedua yang diketahui 80% responden mempersepsikan positif atas pernyataan unit kerja yang ada terkoordinasi dengan baik. Seluruh pekerjaan yang bersifat *teamwork* selalu dikoordinasikan dengan baik dengan atasan dan rekan kerja sehingga terdapat kepaduan dan kesamaan arah agar dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu dan tidak setuju sebesar 3.3%. 16.7% atas pernyataan unit kerja yang ada terkoordinasi dengan baik.

Untuk dimensi integrasi pekerjaan mempunyai total skor 245 yang berada pada interval baik (lihat tabel IV.9). Kondisi karyawan pada Chevron Geothermal Ltd, Divisi Facilities Engineering ini cenderung baik yaitu 81.67% karyawan bekerja secara tim dengan koordinasi yang baik. Selain itu dengan dorongan yang diberikan oleh perusahaan agar terciptanya integrasi antar unit-unit dalam organisasi sehingga tercipta efektivitas organisasi. Intergrasi kerja yang dimaksud adalah terjalinnya koordinansi kerja, kekompakan kerja dan kesatuan kerja secara efektif antar personil Chevron, sehingga adanya keselarasan antara pelaksanaan kewajiban dengan pemenuhan hak yang harus diberikan. Hal ini sesuai dengan pendapat responden yang mengatakan :

"Integrasi penting banget dalam menunjang pekerjaan setiap karyawan pada Chevron, setiap divisi maupun antar divisi

yang berbeda terjalin integrasi yang baik. Sehingga koordinasi pekerjaan antar divisi berjalan dengan lancar”.<sup>56</sup>

Untuk mencapai integrasi tersebut diperlukan adanya kesamaan nilai-nilai dan pandangan antara perusahaan dengan karyawan yang dapat dibagi bersama melalui budaya kerja yang dimiliki perusahaan.

### 5. Dimensi Identitas Organisasi

Identitas organisasi adalah tingkat sejauh mana para karyawan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Berikut ini disajikan tabel frekuensi jawaban responden untuk dimensi identitas organisasi.

**Tabel IV.10**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI IDENTITAS ORGANISASI**  
**n=30**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Bangga menjadi karyawan Chevron	0	0	2 (6.7%)	12 (40%)	16 (53.3%)
2	Perusahaan memiliki identitas yang khas dalam bentuk logo, simbol dan warna-warna tertentu	0	0	0	12 (40%)	18 (60%)
Skor jawaban responden		272				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{272}{300} \times 100\% = 90.67\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan Jantiur Situmorang, jabatan PED Engineer, tanggal 23 Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi identitas organisasi dapat dilihat dibawah ini.

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas Organisasi**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 2 \times 30 &= 60 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 2 \times 30 &= 300 \\
 \text{Range data} &= 300 - 60 &= 240 \\
 \text{Lebar kelas} &= 240 / 5 &= 48
 \end{aligned}$$



Berdasarkan tabel IV.10 pada indikator pertama diketahui 93.3% merasa bangga menjadi karyawan Chevron. Umumnya responden yang menjawab setuju mengatakan Chevron sebagai perusahaan besar di dunia, tingkat kebanggaannya cukup tinggi karena hanya orang-orang yang memenuhi kompetensi yang di rekrut Chevron. Hanya 6.% responden yang memberikan jawaban ragu-ragu mengatakan akan bangga menjadi karyawan Chevron apabila telah memberikan kontribusi yang besar.

Pada indikator kedua diketahui seluruh karyawan pada Chevron mengetahui perusahaan memiliki identitas yang khas dalam bentuk logo, simbol dan warna-warna tertentu. Sebagai salah satu perusahaan terbesar yang bergerak di bidang energi, Chevron memiliki identitas dalam bentuk logo Chevron dan membedakan dari perusahaan yang lain. Setiap karyawan baru selalu diperkenalkan mengenai hal ini dengan pemberian informasi lewat media komunikasi dan buku-buku yang berisi mengenai arti dari simbol logo dan warna-warna tersebut. Jadi dengan adanya informasi tersebut diupayakan karyawan mengetahui dan memahami arti dari simbol logo dan warna-warna Chevron.

Untuk dimensi identitas organisasi mempunyai total skor sebesar 272 yang berada pada interval baik (lihat tabel IV.10). Dan budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Chevron yang berkantor pusat di San Ramon, California – Amerika Serikat sudah memiliki cabang lebih dari 90 negara. Kebanggaan menjadi karyawan Chevron ditunjukkan karyawan dengan bekerja sebaik-baiknya. Hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

“Ya saya bangga menjadi karyawan Chevron, karena disini saya bekerja dengan orang-orang yang sangat ahli di bidangnya, saya dapat belajar banyak, perusahaan juga peduli dengan pegawai baik dalam pengembangan, karir, dan kesejahteraan”.<sup>57</sup>

## 6. Dimensi Kontrol

Kontrol dalam dimensi ini mencakup jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai, indikatornya ada 3 (tiga) yaitu kesungguhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diawasi maupun tidak, kejelasan peraturan dan kebijakan perusahaan diketahui oleh karyawan dan adanya *reward and punishment* yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang kontrol.

---

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan P\$eter, jabatan PED Engineer, tanggal 23 Mei 2008

**Tabel IV.11**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI KONTROL**  
**n=30**

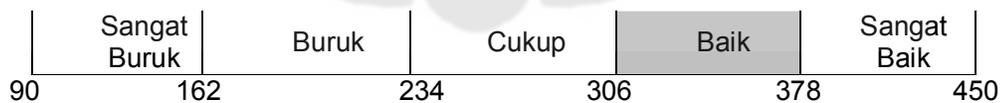
No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Kesungguhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diawasi maupun tidak	0	0	1 (3.3%)	23 (76.7%)	6 (20%)
2	Peraturan dan kebijakan perusahaan diketahui dengan jelas oleh karyawan	0	1 (3.3%)	6 (20%)	20 (66.7%)	3 (10%)
3	Adanya <i>reward and punishment</i> yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.	0	0	2 (6.7%)	23 (76.7%)	5 (16.7%)
Skor Jawaban Responden		363				
Skor maksimum		450				
Skor minimum		90				
Persentase		$\frac{363}{450} \times 100\% = 80.67\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi control dapat dilihat di bawah ini.

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Kontrol**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 3 \times 30 &= 90 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 3 \times 30 &= 450 \\
 \text{Range data} &= 450 - 90 &= 360 \\
 \text{Lebar kelas} &= 360 / 5 &= 72
 \end{aligned}$$



Dari hasil penelitian pada indikator pertama terdapat 96.7% karyawan beranggapan positif dan 3.3% karyawan ragu-ragu bahwa karyawan memiliki kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diawasi maupun tidak. Perusahaan mempercayai para karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan

sehingga tidak perlu adanya kontrol yang berlebih. Pada divisi Facilities Engineering para karyawannya lebih sering *mobile* dan kerja di lapangan yang terletak di Salak dan Darajat, dengan demikian mereka dituntut untuk bekerja dengan baik dan mandiri walaupun tanpa dikontrol oleh atasan.

Dalam pernyataan indikator kedua, terdapat 76.7% karyawan beranggapan positif bahwa peraturan dan kebijakan perusahaan diketahui dengan jelas oleh karyawan. Peraturan dan kebijakan perusahaan diinformasikan kepada seluruh karyawan agar para karyawan mengetahui apa saja yang dilakukan dan tidak dilakukan. Selain itu, peraturan dan kebijakan berfungsi untuk mengatur jalannya pelaksanaan pekerjaan kantor agar berjalan baik dan tertib. Sedangkan 20% responden menjawab ragu-ragu dan 3.3% menjawab tidak setuju mengatakan peraturan dan kebijakan perusahaan kurang diketahui dengan jelas.

Selanjutnya pada indikator ketiga, terdapat 93.3% karyawan beranggapan positif mengenai adanya *reward* dan *punishment* yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja, perusahaan memberikan penghargaan kepadanya agar memberikan semangat kerja bagi karyawan yang lain untuk bisa berprestasi. Sedangkan hukuman diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan seperti selalu datang telat, mangkir kerja, dan sebagainya. Hal tersebut diberikan agar para karyawan dapat lebih disiplin dalam bekerja. Sisanya sebanyak 6.7% menjawab ragu-ragu atas pernyataan adanya *reward* dan *punishment* yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Pada dimensi kontrol mempunyai total skor sebesar 363 dan berada pada interval baik (lihat tabel IV.11). Manajemen Chevron Geothermal Ltd, sudah menerapkan peraturan kerja dan kebijakan perusahaan agar ditaati oleh para

karyawan. dan memberikan *rewards* dan *punishment* kepada karyawan. Jadi apabila perusahaan telah memberikan *rewards* dan *punishment* yang baik pada karyawan maka perusahaan dapat mempengaruhi kapabilitas dan daya kendali perusahaan sehingga dapat terbentuknya budaya organisasi yang kuat. Selain itu 80.67% karyawan merasa tidak perlu pengawasan dalam bekerja karena karyawan sangat mematuhi peraturan yang berlaku. Di samping itu, karyawan memiliki kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diawasi maupun tidak. Hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

"Perusahaan melaksanakan peraturan dengan tegas, setiap ada karyawan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan maka akan menerima teguran dari atasan. Begitupun sebaliknya, bagi karyawan yang berkinerja baik akan mendapatkan *rewards* dari atasan"<sup>58</sup>

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Asumsi mendasar dalam hal ini ialah jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga berfungsi sebagai alat pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan lagi. Jadi, apabila karyawan bekerja tidak perlu lagi diawasi oleh pimpinannya berarti karyawan telah menghayati budaya organisasi dalam perusahaan.

## 7. Dimensi Sistem Imbalan

Sistem imbalan merupakan salah satu dimensi budaya organisasi yang meliputi tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan, gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan Diovani Harera, jabatan office assistance, tanggal 23 Mei 2008

pilih kasih dan sebagainya. Imbalan yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang budaya organisasi. Semakin banyak karyawan yang mempersepsikan positif semakin kuat budaya organisasi tersebut.

Pada dimensi ini diukur dengan 2 (dua) indikator pernyataan yaitu: perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja dan besarnya imbalan didasarkan atas prestasi karyawan. Berikut ini disajikan tabel frekuensinya.

**Tabel IV.12**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI SISTEM IMBALAN**  
**n=30**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja	0	0	2 (6.7%)	18 (60%)	10 (33.3%)
2	Besarnya imbalan didasarkan atas prestasi karyawan	0	2 (6.7%)	4 (13.3%)	20 (66.7%)	4 13.3%
Skor jawaban responden		244				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{244}{300} \times 100\% = 81.3\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi sistem imbalan dapat dilihat di bawah ini.

### Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Sistem Imbalan

Nilai min	=	1 x 2 x 30	=	60
Nilai max	=	5 x 2 x 30	=	300
Range data	=	300 - 60	=	240
Lebar kelas	=	240 / 5	=	48

	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik	
60	108	156	204	252	300	

Berdasarkan hasil penelitian, pada indikator pertama terdapat 93.3% responden yang menjawab setuju bahwa perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja. Hal ini dibuktikan oleh perusahaan dengan memberikan kenaikan jabatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dan memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan karyawan yang lain. Sedangkan 6.7% responden yang menjawab ragu-ragu mengatakan perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan promosi tidak berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja melainkan masa kerja karyawan.

Pada indikator kedua, diketahui 80% responden mempersepsikan positif atas pernyataan besarnya imbalan didasarkan atas prestasi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan diberikannya insentif tambahan (bonus) berupa voucher belanja atau tambahan uang bagi karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. Sedangkan 13.3% responden yang menjawab ragu-ragu dan 6.7% responden yang menjawab tidak setuju mengatakan prestasi kerja karyawan tidak mempengaruhi besarnya imbalan yang diterima karyawan.

Pada dimensi sistem imbalan mempunyai total skor 244 dan berada pada interval baik (lihat tabel IV.12). Chevron Geothermal Ltd, memberikan peluang bagi para karyawannya untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja sehingga imbalan yang diperoleh karyawan didasarkan atas

prestasi karyawan. Hal ini terbukti dari jawaban responden 81.3% setuju dengan adanya peluang yang diberikan perusahaan untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja. Prestasi kerja tidak hanya mempengaruhi gaji tapi promosi kerja, karyawan memiliki kinerja tinggi akan lebih cepat mendapat promosi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

“Di Chevron, setiap ada pengisian posisi baru seperti job posting gitu, yang memungkinkan pegawai untuk naik ke level yang lebih tinggi, proses seleksinya didasarkan pada kemampuan dan prestasi kerja”.<sup>59</sup>

#### **8. Dimensi Toleransi Terhadap Konflik**

Toleransi terhadap konflik merupakan salah satu dimensi atau karakteristik suatu budaya organisasi yang mencakup tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Pada variabel toleransi terhadap konflik, diukur dengan 2 (dua) indikator pernyataan meliputi : penyelesaian masalah /konflik diselesaikan dengan musyawarah dan konflik yang ada dikemukakan secara terbuka. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang toleransi terhadap konflik.

---

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan Danissa Putri Paramita, jabatan Office Assistant, tanggal 23 Mei 2008

**Tabel IV.20**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI TOLERANSI TERHADAP**  
**KONFLIK**  
**n=30**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Penyelesaian masalah /konflik diselesaikan dengan musyawarah	1 (3.3%)	1 (3.3%)	3 (10%)	18 (60%)	7 (20%)
2	Konflik yang ada dikemukakan secara terbuka	2 (6.7%)	8 (26.7%)	7 (23.3%)	11 (36.7%)	2 (6.7%)
Skor jawaban responden		210				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{210}{300} \times 100\% = 70\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi toleransi terhadap konflik dapat dilihat di bawah ini.

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Toleransi Terhadap Konflik**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 2 \times 30 &= 60 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 2 \times 30 &= 300 \\
 \text{Range data} &= 300 - 60 &= 240 \\
 \text{Lebar kelas} &= 240 / 5 &= 48
 \end{aligned}$$



Pernyataan indikator pertama diketahui 80% responden yang menjawab setuju mengenai penyelesaian masalah /konflik yang ada di perusahaan diselesaikan dengan musyawarah. Dengan penyelesaian konflik dengan musyawarah diharapkan tidak ada pihak yang merasa dirugikan dan iklim kerja

dapat terjaga dengan baik sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dengan cepat diselesaikan. Sedangkan 10% responden yang menjawab ragu-ragu dan 6.7% responden yang menjawab tidak setuju atas pernyataan penyelesaian masalah/konflik diselesaikan dengan musyawarah.

Untuk indikator kedua, terdapat 43.4% responden yang menyatakan bahwa konflik yang ada dikemukakan secara terbuka. Penyelesaian konflik diusahakan secara baik-baik dan jangan sampai konflik tersebut berlarut-larut karena membuat suasana kerja yang tidak nyaman. Selanjutnya 23.3% responden menjawab ragu-ragu mengenai penyelesaian konflik yang ada dikemukakan secara terbuka dan 33.3% responden menjawab tidak setuju bila konflik yang terjadi diselesaikan/dikemukakan secara terbuka. Karyawan yang tidak setuju mengemukakan konflik secara terbuka umumnya beranggapan bila konflik dikemukakan secara terbuka takut menimbulkan pertentangan/permusuhan diantara pihak yang bersangkutan. Sehingga mereka lebih memilih menyimpan masalah tersebut dalam hati.

Pada dimensi toleransi terhadap konflik mempunyai total skor sebesar 210 yang berada pada interval baik (lihat tabel IV.20). Toleransi terhadap konflik diberikan Chevron Geothermal, Ltd terutama dalam hal perbedaan pendapat. Salah satu nilai-nilai perusahaan yang tercantum dalam The Chevron Way yaitu keanekaragaman. Chevron mempelajari dan menghargai budaya di tempat kerja, selain itu Chevron menghargai dan menghormati keunikan setiap individu dan ragam pandangan serta talenta yang karyawan tunjukkan. Konflik atau perbedaan pandangan/pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan adalah hal yang wajar dan dapat diselesaikan dengan musyawarah. Toleransi terhadap konflik diberikan selama konflik tersebut hanya merupakan perbedaan pendapat

dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Terbukti dengan adanya 70% karyawan yang Chevron yang sudah menerapkan hal tersebut dalam pekerjaannya sehari-hari karena hal itu penting untuk menjadikan karyawan selalu ingin memperbaiki diri dan adanya hubungan yang baik dengan karyawan yang lain. Juga dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang kuat. Hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

"Perusahaan memberikan toleransi terhadap konflik dalam hal perbedaan pendapat. Perbedaan itu biasanya akan diselesaikan dengan musyawarah sehingga ditemukan jalan keluar yang terbaik dan ngga merugikan banyak pihak karena kami ingin suana kerja yang nyaman antar rekan kerja".<sup>60</sup>

## **9. Dimensi Arah Organisasi**

Arah organisasi merupakan tingkat sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Perusahaan harus dengan jelas memberitahukan visi dan misi perusahaan agar tujuan yang diharapkan perusahaan dapat terwujud.

Pada dimensi ini diukur dengan 2 (dua) indikator pernyataan meliputi : mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan dan keinginan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang arah organisasi.

---

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan Jantiur Situmorang, jabatan PED Engineer, 23 Mei 2008

**Tabel IV.14**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI ARAH ORGANISASI**  
**n=30**

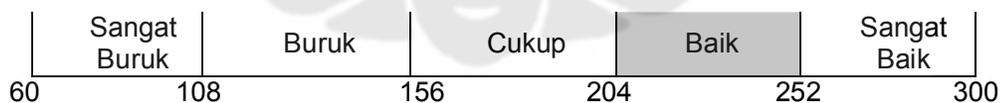
No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan	0	0	2 (6.7%)	20 (66.7%)	8 (26.7%)
2	Keinginan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan	0	0	3 (10%)	21 (70%)	6 (20%)
Skor jawaban responden		249				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{249}{300} \times 100\% = 83\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi arah organisasi dapat dilihat dibawah ini

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Arah Organisasi**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 2 \times 30 &= 60 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 2 \times 30 &= 300 \\
 \text{Range data} &= 300 - 60 &= 240 \\
 \text{Lebar kelas} &= 240 / 5 &= 48
 \end{aligned}$$



Dari hasil penelitian, pada indikator pertama diketahui 93.3% karyawan yang menjadi responden memahami dan mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan. Manajemen Chevron telah memasukkan visi dan misi perusahaan pada website perusahaan yang bisa diakses kapan saja oleh karyawan. Selain

itu, memberikan penjelasan setiap visi dan misi tersebut secara berkala. Sedangkan 6.7% responden tidak mengetahui visi dan misi perusahaan dengan jelas karena kurang mereka kurang memanfaatkan fasilitas yang diberikan perusahaan sehingga kurang mendapat informasi yang berkenaan dengan perusahaan.

Untuk pernyataan pada indikator kedua, terdapat 90% karyawan setuju bahwa karyawan memiliki keinginan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sedangkan 10% karyawan menjawab ragu ragu dalam memiliki keinginan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Pada dimensi arah organisasi mempunyai skor total sebesar 249 yang berada pada interval baik (lihat tabel IV.14). Sebanyak 83% karyawan telah memahami visi dan misi perusahaan dan memiliki keinginan untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Hampir seluruh karyawan mengetahui visi dan nilai-nilai perusahaan yang tertuang dalam The Chevron Way dan para karyawan selalu berusaha mewujudkan visi dan misi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

“Wah, Hampir seluruh karyawan di Chevron tuh mengetahui visi dan misi perusahaan yang tercantum dalam the Chevron Way, karena setiap karyawan yang baru masuk Chevron harus mengetahui visi dan misi perusahaan terlebih dulu”.<sup>61</sup>

## **10. Dimensi Pola Komunikasi**

Pola komunikasi adalah salah satu dimensi atau karakteristik budaya organisasi yang meliputi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Pada variabel pola komunikasi, diukur dengan 2 (dua) indikator pernyataan meliputi : karyawan dapat memberikan saran dan

---

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan Danissa Putri Paramita, jabatan Office Assistant, tanggal 23 Mei 2008

kritik kepada atasan dan komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah. Berikut ini disajikan tabel frekuensi terhadap persepsi karyawan tentang pola komunikasi.

**Tabel IV.15**  
**JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI POLA KOMUNIKASI**  
**n=30**

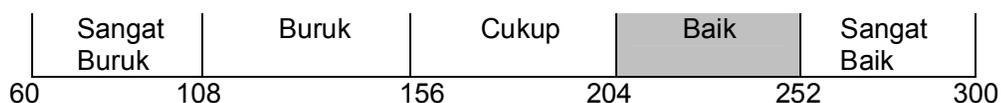
No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	ST
1	Dapat memberikan saran dan kritik kepada atasan	0	2 (6.7%)	6 (20%)	19 (63.3%)	3 (10%)
2	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah	0	0	2 (6.7%)	21 (70%)	7 (23.3%)
Skor jawaban responden		238				
Skor maksimum		300				
Skor minimum		60				
Persentase		$\frac{238}{300} \times 100\% = 79.3\%$				

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi pola komunikasi dapat dilihat dibawah ini.

**Skala Jawaban Responden untuk Dimensi Pola Komunikasi**

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai min} &= 1 \times 2 \times 30 &= 60 \\
 \text{Nilai max} &= 5 \times 2 \times 30 &= 300 \\
 \text{Range data} &= 300 - 60 &= 240 \\
 \text{Lebar kelas} &= 240 / 5 &= 48
 \end{aligned}$$



Dari hasil penelitian, pada indikator pertama terdapat 73.3% karyawan yang menjadi responden menjawab setuju bahwa karyawan dapat memberikan saran

dan kritik kepada atasan mengenai pekerjaan. Memberikan saran dan kritik kepada atasan dapat dilakukan secara sopan dan baik selama saran dan kritik tersebut berguna dan dapat diterapkan dalam pelaksanaan kerja. Sedangkan 20% responden menjawab ragu-ragu dan 6.7% responden menjawab tidak setuju karena karyawan merasa enggan dan sungkan untuk memberi saran dan kritik kepada atasan.

Untuk pernyataan pada indikator kedua, sebanyak 93.3% karyawan setuju bahwa komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah. Artinya komunikasi di Chevron Geothermal Indonesia cukup terbuka dan fleksibel antara pimpinan dan karyawan. Sisanya 6.7% karyawan memberikan ragu-ragu terhadap pernyataan komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah.

Pada dimensi pola komunikasi mempunyai skor total sebesar 238 yang berada pada interval baik (lihat tabel IV.15). Pola komunikasi juga menentukan pula bagaimana budaya organisasi yang ada pada perusahaan. Maka terlihat hasilnya yaitu adanya 79.3% karyawan Chevron Geothermal Indonesia merasa bahwa mereka dapat memberikan saran dan kritik kepada atasan karena komunikasi yang terjalin dengan atasan berlangsung dua arah. Pola komunikasi yang dibangun adalah hubungan yang terbuka dimana pemimpin dapat menerima kritik dan saran dari karyawan. Komunikasi yang berlangsung dua arah dan pemimpin menempatkan dirinya sebagai rekan kerja, sehingga pendekatan yang digunakan sifatnya kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan pendapat seorang responden yang mengatakan :

"Gap yang terjadi antara atasan dengan pemimpin tidak terlalu besar, sehingga komunikasi yang terjalin dengan baik. Karyawan berani untuk mengeluarkan pendapat

masing-masing, tapi tetap degan rasa hormat dan sopan, sehingga komunikasi berlangsung dua arah.”<sup>62</sup>

### C. Perhitungan Skor Atas Inikator

Untuk melihat hasil penelitian, akan dianalisis dengan menggunakan teknik rentang kriteria yang digunakan untuk melihat persepsi karyawan tentang budaya organisasi pada Chevron Geothermal Indonesia,Ltd Divisi Facillities Engineering. Bentuk pernyataan seperti yang telah diuraikan sebelumnya adalah berupa pernyataan positif terhadap keseluruhan komponen berupa pernyataan yang dinilai. Menghitung skor tiap komponen adalah dengan mengalikan seluruh frekuensi dengan data nilai bobotnya. Menentukan rentang skala/kriteria menggunakan rumus.

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana : n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item<sup>63</sup>

**Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan :**

$$RS = \frac{30(5-1)}{5} = 24$$

#### **Skor :**

Skor terendah adalah 30 (jumlah sampel x bobot terendah (30 x 1 = 30)

Skor tertinggi adalah 150 (jumlah sampel x bobot tertinggi (30 x 5 = 150)

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan Jantiur Situmorang, jabatan PED Engineer, 23 Mei 2008

<sup>63</sup> Husein Umar, *Op.Cit.*, hal. 225.

**Rentang kriteria :**

30	-	54	Sangat Tidak Baik
55	-	78	Tidak Baik
79	-	102	Cukup Baik
103	-	126	Baik
127	-	150	Sangat Baik

Sangat Tidak Baik	Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
30	54	78	102	126	150

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Tiap Bobot					Skor	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri	2	2	3	17	6	113	Baik
2	Inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas dihargai oleh perusahaan	0	0	1	17	12	131	Sangat Baik
3	Karyawan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus bergantung dengan orang lain	1	6	8	11	4	101	Baik
4	Perusahaan mendorong pegawai untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan	0	2	2	15	11	125	Baik
5	Perusahaan mendorong karyawan untuk melaksanakan gagasan baru meskipun resikonya cukup besar	1	10	9	8	2	90	Cukup Baik

6	Pimpinan memberikan dukungan fasilitas yang optimal kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	2	18	10	128	Sangat Baik
7	Atasan memberi dorongan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya	0	0	3	17	10	127	Sangat Baik
8	Perusahaan mendorong terciptanya integrasi antar unit-unit dalam organisasi	0	1	1	17	11	128	Sangat Baik
9	Unit kerja yang ada terkoordinasi dengan baik	0	1	5	20	4	117	Baik
10	Saya bangga menjadi karyawan Chevron	0	0	2	12	16	134	Sangat Baik
11	Perusahaan memiliki identitas yang khas dalam bentuk logo, simbol dan warna-warna tertentu	0	0	0	12	18	138	Sangat Baik
12	Kesungguhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, baik yang diawasi maupun tidak	0	0	1	23	6	125	Baik
13	Peraturan dan kebijakan perusahaan diketahui dengan jelas oleh karyawan	0	1	6	20	3	115	Baik
14	Adanya <i>reward and punishment</i> yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan	0	0	2	23	5	123	Baik
15	Perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja	0	0	2	18	10	128	Sangat Baik
16	Besarnya imbalan didasarkan atas prestasi karyawan	0	2	4	20	4	116	Baik
17	Penyelesaian masalah/konflik diselesaikan dengan musyawarah	1	1	3	18	7	119	Baik

18	Konflik yang ada dikemukakan secara terbuka	2	8	7	11	2	93	Cukup Baik
19	Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan	0	0	2	20	8	126	Baik
20	Karyawan mempunyai keinginan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan	0	0	3	21	6	123	Baik
21	Saya dapat memberikan saran dan kritik kepada atasan	0	2	6	19	3	113	Baik
22	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah	0	0	2	21	7	125	Baik
Rata-rata jumlah skor/pertanyaan		2638/22 = 119.9						Baik

Berdasarkan tabel perhitungan diatas, dengan merujuk pada skor penilaian secara keseluruhan, maka dapat disimpulkan bahwa indikator perusahaan memiliki identitas yang khas dalam bentuk logo, simbol dan warna-warna tertentu menempati urutan pertama dengan skor penilaian 138. Nilai ini menunjukkan persepsi karyawan sangat baik bahwa perusahaan memiliki identitas yang khas sehingga dengan identitas yang khas tersebut menjadi pembeda dari perusahaan yang lain. Sedangkan untuk urutan terakhir dengan skor 90 ditempati oleh indikator dorongan karyawan untuk melaksanakan gagasan baru meskipun resikonya cukup besar. Nilai ini menunjukkan karyawan mempersepsikan cukup baik atas dorongan yang diberikan oleh perusahaan untuk melaksanakan ide baru yang memiliki resiko yang cukup besar. Setelah melihat penjabaran dari indikator-indikator persepsi karyawan tentang budaya organisasi diatas terdapat adanya skor jawaban responden dan persentase jawaban responden secara keseluruhan dapat dilihat dari tabel IV. 26 dibawah ini.

**Tabel IV.16**  
**HASIL JAWABAN RESPONDEN UNTUK VARIABEL BUDAYA ORGANISASI**

Dimensi	Skor Jawaban Responden	Skala Jawaban Responden	Persentase Jawaban Responden
Inisiatif Individu	341	Baik	75.7%
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	213	Baik	71%
Dukungan Dari Manajemen	255	sangat baik	85%
Integrasi Pekerjaan	245	Baik	81.67%
Identitas Organisasi	272	sangat baik	90.67%
Kontrol	363	Baik	80.67%
Sistem Imbalan	244	Baik	81.30%
Toleransi Terhadap Konflik	210	Baik	70%
Arah Organisasi	249	Baik	83%
Pola Komunikasi	238	Baik	79.3%
Skor Keseluruhan (%)	263	Baik	79.83%

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian Mei 2008

Dari hasil penelitian ini pada variabel budaya organisasi terlihat adanya hasil yang baik hingga sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya perusahaan telah memiliki budaya organisasi yang kuat dan nilai-nilai inti perusahaan yang telah dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh anggota organisasinya. Namun pada dimensi toleransi terhadap konflik memiliki tanggapan penilaian paling kecil oleh karyawan Chevron Geothermal Indonesia,Ltd Divisi Facilities Engineering. Hal ini dikarenakan karyawan menghindari penyelesaian konflik secara terbuka.

Dengan demikian budaya organisasi pada Chevron Geothermal Indonesia,Ltd cenderung kuat. Budaya yang kuat ditunjukkan dengan semakin

banyak karyawan yang menerima nilai-nilai inti perusahaan dan makin besar komitmen karyawan terhadap nilai tersebut.

Budaya organisasi yang kuat adalah ketika budaya tersebut dapat diterima dan dihayati oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menjadi tradisi dan etos kerja dari semua pegawai di semua tingkatan dari atasan sampai bawahan. Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia.

Berdasarkan penjelasan diatas terlihat bahwa budaya organisasi yang kuat adalah ketika para karyawan sudah memahami keseluruhan nilai-nilai inti perusahaan dan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian perusahaan. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dan kendali perilaku yang tinggi. Selain itu, suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan yang tinggi semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Selanjutnya kualitas ini mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu.<sup>64</sup>

Budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif mengenai organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian

---

<sup>64</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa, Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta: Prenhallindo, 2001), Hal. 154

mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.<sup>65</sup>



---

<sup>65</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Alih bahasa Benyamin Molen, Jakarta : PT Indeks, 2006, Hal.307-308.