
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
DEPARTEMEN MAJOR ASSEMBLY AIRBUS HELICOPTERS MK II
PT DIRGANTARA INDONESIA (PERSERO) BANDUNG**

Desy Ana Rifannisa¹, Syarifuddin²

¹Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom (Desy Ana Rifannisa)
email: desyanar42@gmail.com

²Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom (Dr. Ir. Syarifuddin, M.M.)
email: syarifuddin1960@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung*. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan jenis penelitian deskriptif kausalitas, melalui sampling 60 karyawan. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu 60 karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero)*. Diketahui bahwa, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian diketahui pula bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero)* adalah 19,5% dan sisanya 80,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, remunerasi dan yang lainnya. Kesimpulan penelitian ini, budaya organisasi di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero)* termasuk kategori sangat baik, namun ada beberapa item yang perlu diperbaiki seperti perusahaan lebih menghargai hasil kerja keras karyawan dan memberikan penghargaan atas target yang telah dicapai karyawan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung*.

Abstract

This study aims to determine the influence of organizational culture on employees performance in the Department of Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung. Using quantitative research method and descriptive type of causality, through sampling 60 employees. Sampling technique in this research is saturated sampling that is 60 employees of Department Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero). It is known that, organizational culture has a significant effect on employee performance. Then it is also known that the magnitude of the influence of organizational culture on employee performance in the Department of Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) is 19.5% and the remaining 80.5% influenced by other variables not examined in this study such as leadership style, work motivation, work environment, remuneration and others. The conclusion of this study is that organizational culture in Major Assembly Department of Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) is very good category, but there are some items that need to be improved as the company appreciates the hard work of employees and rewards the employee's goals.

Keywords : *Organizational Culture, Employees Performance, Department Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung.*

1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun institusi. Karena organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang baik untuk kelangsungan hidup organisasi (Awadh & Saad, 2013:168). Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi adalah budaya organisasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama (Nawawi, 2013:1). Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Melalui budaya organisasi, dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2013:15-16).

Budaya organisasi pada PT Dirgantara Indonesia (Persero) adalah *solid*, *professional*, *excellent*, *enthusiast*, dan *dignity*. Berikut ini penjelasan yang terdapat dalam budaya organisasi PT Dirgantara Indonesia (Persero) dari "SPEED":

1. *Solid*: Kompak dan bersinergi sebagai tim, bersikap tulus dan terbuka untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. *Professional*: Ahli dan kompeten, sesuai norma dan etika profesinya.
3. *Excellent*: Tekad meraih keunggulan dan standar kualitas tertinggi.
4. *Enthusiast*: Semangat dan gairah dalam bekerja dan menghadapi tantangan.
5. *Dignity*: Martabat berlandaskan Iman dan Taqwa.

PT Dirgantara Indonesia (Persero) adalah salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang kedirgantaraan berupa pesawat terbang, pengembangan desain, dan pembuatan pesawat komuter sipil dan militer daerah. PT Dirgantara Indonesia (Persero) telah

berhasil mengeksplorasi kemampuannya sebagai industri pembuatan dan memiliki diversifikasi produk tidak hanya di bidang pesawat saja tetapi juga di bidang lain seperti teknologi informasi, otomotif, maritim, teknologi simulasi, turbin industri, dan teknik layanan. PT Dirgantara Indonesia (Persero) terbagi atas beberapa macam departemen, salah satunya adalah departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II* yang bertugas untuk membuat rangkaian komponen *tailboom* dan *fuselage (upper structure & lower structure) helicopters* sesuai dengan pesanan dari customer. Berdasarkan pengamatan penulis selama sebulan dan melakukan wawancara kepada salah satu supervisor di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II* maka terdapat budaya organisasi, salah satunya kegiatan 5R (*rapi*, *ringkas*, *resik*, *rawat*, dan *rajin*). Kegiatan 5R merupakan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setiap hari dengan tujuan membangkitkan motivasi karyawan dalam mencapai hasil produksi dengan waktu penyelesaian yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa budaya organisasi di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II* belum tersosialisasi dengan baik, hal itu dapat dilihat adanya karyawan yang mengetahui budaya organisasi tetapi kurang menerapkannya, kurangnya kemauan karyawan untuk mencari tahu budaya organisasinya, bahkan ada beberapa karyawan yang belum mengerti dan tahu mengenai budaya organisasi perusahaan. Beberapa karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II* merasa bahwa pencapaian hasil produksi rangkaian *tailboom* dan *fuselage* dengan waktu penyelesaian yang telah ditetapkan merupakan penyebab menurunnya motivasi karyawan karena beberapa merasa pekerjaan yang dibebankan tidak realistis yang mengharuskan karyawan untuk lembur. Budaya organisasi SPEED dari PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung merupakan acuan organisasi dalam mencapai visinya.

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sedangkan, kinerja karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam

organisasi dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan (Sudarmanto,2014:8). Dengan data yang diperoleh terdapat pencapaian hasil produksi rangkaian komponen *tailboom* dan *fuselage* yang telah dipesan oleh *customer* dan hasil produksi yang bisa dikerjakan oleh karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II*. Dalam memproduksi *tailboom* dan *fuselage* dari sisi kuantitas pesanan customer untuk *tailboom* dan *fuselage* terpenuhi tetapi waktu penyelesaiannya masih terlambat, dikarenakan adanya fasilitas yang tidak bisa diprediksi yang harus di sertifikasi dengan memerlukan waktu selama 3 bulan, adanya diskrepansi (rancang bangun dengan pekerjaan yang dihasilkan berbeda), adanya kerusakan pada alat bantu dan material yang tidak tersedia sehingga berdampak pada proses delivery pesanan yang terlambat kepada *customer*. Selain itu juga untuk mengetahui pencapaian kinerja karyawan, Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II* melakukan penilaian setiap tahun sesuai dengan bidang tugas jabatan masing-masing yang dinamakan sasaran kinerja karyawan dengan nilai sebagai berikut:

- a. >84 : Sangat Memuaskan
- b. 68-84 : Memuaskan
- c. 51-67 : Cukup Memuaskan
- d. <51 : Buruk

Penilaian kinerja karyawan tersebut didapatkan dari penilaian prestasi, sikap dan perilaku. Yang dimaksud dengan prestasi adalah berdasarkan kualitas, kuantitas, waktu penyelesaian, dan sadar biaya. Sedangkan sikap dan perilaku adalah inisiatif, kemampuan kerjasama, disiplin, etika kerja, dan tata graha.

Menurut *staff quality inspection* Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia* dalam kegiatan produksi rangkaian komponen *tailboom* dan *fuselage*, karyawan memiliki prosedur penilaian yang dinamakan *Matrix Skill*. Maka dari itu terdapat 5 level *Matrix Skill* yang dimana mempengaruhi posisi atau jabatan karyawan tersebut. Level paling rendah adalah level 1 sedangkan level yang paling tinggi adalah level 5. Berikut ini keterangan dari setiap level dari *Matrix Skill*:

1. Level 1: *Unexpert*. Belum bisa bekerja, belum pernah memiliki ilmu, belum memiliki izin menandatangani dokumen, dan diperlukan pelatihan.
2. Level 2: *Learner*. Ilmu yang dimiliki masih minim, belum bisa bekerja sendiri dan masih perlu bimbingan.
3. Level 3: *Practitioner*. Sudah bisa bekerja sendiri tanpa dibimbing. Sudah bisa mengoperasikan mesin sendiri.
4. Level 4: *Developer*. Persyaratan sudah terpenuhi sudah memiliki izin menandatangani dokumen, serta *qualified*.
5. Level 5: *Coach*. Sudah bisa menjadi *trainer* bagi karyawan baru, posisi sebagai *leader*.

Dalam mengukur kinerja karyawan, data pencapaian hasil produksi, data sasaran penilaian kinerja, dan *matrix skill* merupakan pengukuran kinerja dalam bentuk laporan.

Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi (Nawawi, 2013:230). Adapun judul penelitian yang diajukan adalah **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung”**.

2. KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Menurut Fahmi^[4], budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berangsur lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas para kerja karyawan dan manajer perusahaan.

Karakteristik Budaya Organisasi

Tujuh karakteristik utama menurut Robbins dan Judge^[5] yang dapat menangkap intisari dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. Memperhatikan detail, tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil, tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang, tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang didalam organisasi.
5. Orientasi pada tim, tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
6. Keagresifan, tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas, tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Kinerja

Menurut Moehariono^[6] pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dapat dituangkan melalui perencanaan strategis.

Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dalam Sudarmanto^[3] ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

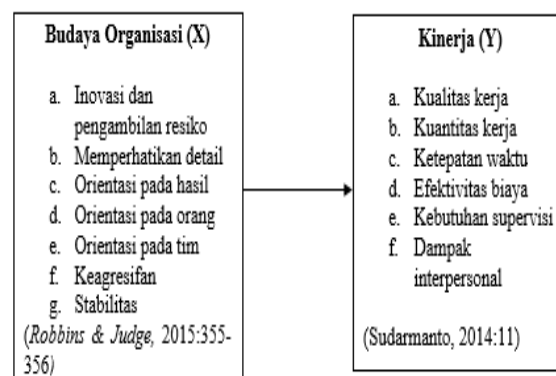
- a. Kualitas kerja (*Quality of work*), terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
- b. Kuantitas kerja (*Quantity of work*), terikat dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu (*Timeless*), terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d. Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*), terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengukuran

pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

- e. Kebutuhan supervisi (*Need for supervision*), terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. Dampak interpersonal (*Interpersonal impact*), terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Hipotesis

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, hipotesis penelitian ini adalah “**Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen Major Assembly Airbus Helicopters MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung**”.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang bersifat deskriptif. Menurut Nasution dalam Darmawan^[7] penelitian deskriptif adalah penelitian yang memberi gambaran lebih jelas tentang situasi dengan memusatkan perhatian pada aspek tertentu dan sering menunjukkan hubungan antarvariabel berbagai variabel. Hubungan

kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat dengan adanya variabel independen (variabel yang memengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi)^[5].

Menurut Sugiyono^[8] sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* yaitu sampel jenuh. Sampel jenuh yang digunakan adalah karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters MK II* yang berjumlah 60 orang. Sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel^[8].

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linierr sederhana. Regresi menurut Riduwan^[9] adalah suatu proses memperkirakan secara sistematis tentang apa yang paling mungkin terjadi di masa yang akan datang berdasarkan informasi masa lalu dan sekarang yang dimiliki agar kesalahannya dapat diperkecil. Kegunaan regresi dalam penelitian salah satunya adalah untuk meramalkan (memprediksi) variabel terikat (Y) apabila variabel bebas (X) diketahui. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Sederhana

Tabel 4.1
Analisis Regresi Linier Sederhana

		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,643	,369		4,447	,000
	Budaya_Organisasi	,493	,131	,442	3,750	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data IBM SPSS 22

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.17, dapat dirumuskan model persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut.

$$Y = a + bX$$

$$Y = 1,643 + 0,493X$$

Berdasarkan persamaan diatas dapat diketahui bahwa nilai konstanta (a) = 1,643

memiliki arti bahwa ketika budaya organisasi (X) bernilai 0 maka kinerja karyawan (Y) bernilai 1,497. Sedangkan koefisien regresi (b) = 0,493 memiliki arti bahwa setiap Budaya Organisasi (X) meningkat 1, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,493 atau 49,3%. Sehingga kesimpulan regresi linear sederhana dalam penelitian ini adalah ketika budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat.

Uji Hipotesis

Hasil uji untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel X dengan variabel Y dengan menghitung korelasinya. Bila terjadi penerimaan H_0 maka dapat disimpulkan bahwa suatu pengaruh tidak signifikan, sedangkan jika H_0 ditolak maka suatu pengaruh adalah signifikan.

Tabel 4.2
Uji Hipotesis (Uji T)

		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,643	,369		4,447	,000
	Budaya_Organisasi	,493	,131	,442	3,750	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data IBM SPSS 22

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, nilai t_{tabel} untuk $n=60$ ($df=n-2$)= 58 dengan $\alpha =0,05$ (5%) adalah 1,671. Dan diperoleh hasil t_{hitung} adalah sebesar 3,750 > 1,671 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi r^2 digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen (Budaya Organisasi) mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Karyawan). Berikut hasil perhitungan koefisien determinasi.

Tabel 4.3
Tabel Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,442 ^a	,195	,181	,48406

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data IBM SPSS 22

Berdasarkan tabel 4.18 menunjukkan bahwa besarnya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) ditunjukkan dengan koefisien determinasi nilai *R Square* = 0,195 dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \times 100\% \\ &= (0,442)^2 \times 100\% \\ &= 19,5\% \end{aligned}$$

Koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan nilai sebesar 0,195 atau 19,5% artinya hal ini menunjukkan berarti variabel independen (Budaya Organisasi) dapat memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) dengan kontribusi sebesar 19,5%. Sedangkan 80,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, remunerasi dan yang lainnya.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Budaya Organisasi yang diterapkan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) secara keseluruhan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) berhasil menerapkan budaya organisasi kepada karyawannya dengan dimensi yang memiliki persentase tertinggi adalah memperhatikan detail.
2. Kinerja Karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) secara keseluruhan termasuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero) memiliki kinerja yang baik dan telah sesuai standar perusahaan dengan dimensi yang memiliki persentase tertinggi adalah dampak interpersonal.
3. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara positif terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Departemen *Major Assembly Airbus Helicopters* MK II PT Dirgantara Indonesia (Persero).

6. REFERENSI

- [1] Awadh, M. Alharbi & Saad, M. Alyahya. (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance*. Journal International Review Of Management and Business Research. Vol 2, Issue 1 2013, ISSN: 2306-9007. Retrieved Nov 30, 2017, from <http://irnbrjournal.com>
- [2] Nawawi Ismail. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana.
- [3] Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- [4] Fahmi. (2013). *Perilaku Organisasi : Teori, Aplikasi, Dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- [5] Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [7] Darmawan, Deni. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [8] Sugiyono.(2015). *Statistika Untuk Penelitian* (cetakan ke-26). Bandung : Alfabeta.
- [9] Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2013). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)* (Cetakan Kelima). Bandung: Alfabeta.