

## ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA KAJIAN IMPLIKASI BUDAYA PERUSAHAAN ( Kasus PT Bank "X" )

Hertanto  
Purbayu Budi Santoso

### Abstract

*Recently, in the Indonesia economic crisis, banking became the first government priority since it was as a central point of economics. There are many policies to recover banking normally and reactivating the economic performances.*

*The internal support of banking is needed to help government policy for banking recovery. To make it succeed, the company have to consider that human resource as the most important thing in a company. Human resource has competence to be developed, and the first step that have to be done is investment to the value, standard and behavior or firm belief to increase the productivity. And this condition can be resulted through corporate culture.*

*The objective of this research is to analyse the employees working productivity in the light of corporate culture. The problem from this research is corporate culture has not strong, because there are different variance of culture strenght and the low magnitude from corporate culture influenced toward work productivity. The purpose of this research is to analyze the culture strength, different variance due to inherited character, and the magnitude of corporate culture toward work productivity.*

### Pendahuluan

Dewasa ini dunia perbankan merupakan dunia usaha yang menjadi sorotan gencar, karena merupakan jantung urat nadi perekonomian. Pemerintah dengan berbagai kebijaksanaannya berusaha untuk menghidupkan kembali kinerja perbankan yang telah terpuruk untuk mengaktifkan kembali roda perekonomian yang semakin ambruk.

Kebijaksanaan pemerintah ini perlu untuk mendapat dukungan dari intern perbankan sendiri. Untuk mewujudkannya,

perusahaan perlu melihat keberadaan sumber daya manusianya sebagai sumber daya yang paling utama dalam perusahaan. Sumber daya ini didudukkan pada posisi paling tinggi sebenarnya mendorong perusahaan untuk menanamkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kondisi yang demikian ini dapat diciptakan melalui budaya perusahaan.

Diharapkan budaya perusahaan dapat tumbuh kuat untuk memacu perusahaan ke arah yang lebih baik, karena sebenarnya budaya mempunyai nilai positif dan nilai negatif. Apabila nilai positif dapat

tumbuh kuat maka akan memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja, seperti yang dikemukakan oleh Tadashi Omesawa (1994)

Budaya Perusahaan PT. Bank "X" dengan 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilakunya ikut mendorong perkembangan perusahaan sampai taraf sekarang ini. Namun dalam perkembangan perusahaan dalam lingkup usahanya, penyebaran lokasi dengan pembentukan cabang pembantu ataupun tingkat kestabilan karyawan, adanya perbedaan level, status kepegawaian membawa konsekuensi balik bagi budaya perusahaan itu sendiri. Karakteristik perusahaan yang demikian ini mempunyai kecenderungan untuk memperlemah budaya perusahaan. Keadaan yang demikian ini didukung oleh pandangan dari Kotter dan Heskett (1997), bahwa keluar-masuknya anggota utama, asimilasi yang cepat dari karyawan baru, deversifikasi ke dalam bisnis yang sangat berbeda, serta ekspansi geografis dapat memperlemah atau menggubah suatu budaya, sedangkan kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dapat berperan pada munculnya budaya yang kuat. Budaya yang kurang kuat tertanam pada karyawan telah disadari oleh pihak manajemen dengan indikasi *Labour Turn Over* (LTO). Sebagaimana pendapat Schein (1991) bahwa ketidakcocokan dengan budaya perusahaan dapat mengakibatkan karyawan keluar dari perusahaan.

Nurur Rachman (1994) berpendapat, perlunya pemahaman budaya perusahaan terhadap produktivitas lebih mengarah ke *Strategic Prospective*, dalam kaitannya dengan produktivitas ini lebih mengarah pada *performance* jangka panjang.

Adanya karakter perusahaan, dan indikasi LTO (*Labour Turn Over*) menimbulkan beberapa permasalahan yang akan dihadapi oleh pihak perusahaan yang antara lain ; budaya perusahaan PT Bank "X" cenderung tidak

kuat; terdapatnya variasi dimensi dan kekuatan budaya dari adanya perbedaan karakteristik perusahaan, dan budaya perusahaan yang tidak kuat berkecenderungan berdampak tidak menguntungkan bagi produktivitas kerja.

Aplikasi budaya perusahaan yang berkaitan dengan produktivitas kerja dilakukan dengan mengeksplorasi budaya perusahaan PT Bank "X" yaitu 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku sebagai budaya ideal (*original culture*), karena adanya proses interaksi antara budaya ideal dari perusahaan dan budaya yang datang dari luar yang dibawa oleh masing-masing karyawan, maka untuk lebih menunjukkan budaya faktual yang berkembang dimasukkan karakter primer budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen Robbin (1996). Budaya perusahaan tersebut akan berpengaruh bagi produktivitas kerja karyawan dari secara filosofis.

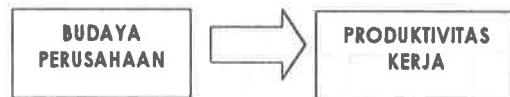
Tujuan yang hendak dicapai dari penulisan ini disesuaikan dengan permasalahan yang akan dihadapi oleh pihak perusahaan adalah ; mengukur kekuatan budaya menurut karakter budaya perusahaan, mengidentifikasi perbedaan kekuatan budaya berdasarkan karakteristik yang ada, melihat pengaruh budaya perusahaan itu terhadap produktivitas kerja.

Penulisan ini diharapkan dapat mempunyai kegunaan-kegunaan bagi perusahaan pada khususnya dan para peneliti dan pembaca yang lain. Penulisan ini diharapkan dapat memberikan dasar bagi manajemen untuk mengelola budaya perusahaan secara lebih baik, memberikan masukan bagi perusahaan akan budaya yang kuat dan bernilai positif untuk selalu ditingkatkan, sehingga dapat dipakai untuk menaikkan produktivitas kerja, memperkaya khasanah literature.

#### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan pendapat dari Tadashi Omesawa (1994) dan dari beberapa teori pendukung baik dari Schein (1991), Robbin (1996) dan Kotter dan Heskett (1997) , maka kerangka pemikiran teoritisnya tergambar

dalam kerangka berikut ini :



### Metodelogi Penelitian

#### Jenis dan Sumber Data

##### a. Data primer

Data primer bersumber dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner responden. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah "Self Report" dari subyeknya, karena subyek dianggap yang paling tahu dirinya sendiri.

##### b. Data sekunder

Data sekunder ini berupa data yang berkaitan dengan penelitian ini yang merupakan data tertulis dan diolah oleh perusahaan mengenai hal-hal seperti data tentang pertumbuhan karyawan, data tentang *Labour Turn Over* (LTO), data tentang komposisi karyawan.

#### Metode Pengumpulan Data

##### a. Personally Administered Questionnaire

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktifitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *Personally Administered Questionnaires* (Sekaran : 1992).

##### b. Interview atau wawancara

Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi data yang sifatnya sekunder. Dalam metode ini informasi diperoleh secara langsung dari nara sumber atau informan dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap (Nazir, 1983)

### Hipotesis

Diduga terdapat butir-butir dalam 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku serta karakteristik primer budaya organisasi yang mengadopsi dari budaya organisasi yang dikembangkan oleh Stephen Robbin (1991) yang merupakan budaya faktual organisasi mempengaruhi pegawai dalam meningkatkan produktivitasnya, sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

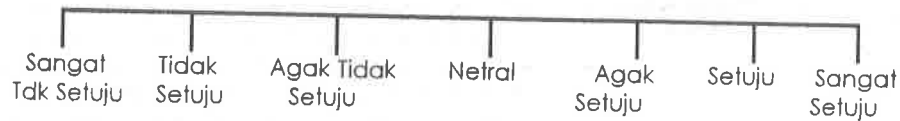
1. H1o :Budaya perusahaan ideal itu kuat.  
H1a :Budaya perusahaan ideal itu belum kuat,
2. H2o :Tidak ada perbedaan budaya perusahaan antara karyawan perusahaan.  
H2a :Terdapat perbedaan budaya perusahaan antara karyawan perusahaan,
3. H3o :Tidak terdapat pengaruh budaya perusahaan dengan produktivitas kerja.  
H3a :Terdapat pengaruh antara budaya perusahaan dengan produktivitas kerja.

### Teknik Analisis

Langkah operasional pengolahan datanya dilakukan dengan software SPSS (Statistics Procedure for Social Science) for win 6.0 sebagai berikut :

1. Pertanyaan / pernyataan yang disajikan dengan menggunakan skala likert penelitian penilaian dengan garis dari sangat tidak setuju sampai pada sangat setuju dengan menggunakan nilai besaran 1 sampai dengan 7 sebagai alternatif pertama, adapun interpretasi skornya adalah seperti dalam gambar 1.
2. Sebagai alternatif jawaban kedua juga menggunakan skala linkert antara 1 sampai dengan 7 dengan pilihan jawaban

**Gambar 1.**  
**Skala jawaban kuesioner alternatif 1,**



**Gambar 2.**  
**Skala jawaban responden alternatif 2,**



dari tidak pernah sampai dengan selalu, dengan interpretasi skornya adalah seperti pada gambar 2.

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas konsep atau gagasan (*construct*) menunjukkan sejauh mana suatu pengujian dapat mengukur sifat atau konsep/gagasan yang bersifat teoritis tersebut. Suatu tingkat yang tinggi dari suatu hubungan diantara dua pengujian tersebut merupakan bukti bahwa suatu pengujian mengukur variabel-variabel yang bersifat satu kesatuan (Azwar, 1992). Koefisien hubungan tersebut ditunjukkan dengan nilai  $r$ . Tingkat signifikansi dari nilai  $r$  diuji untuk menyakinkan bahwa nilai  $r$  untuk populasi tidak berbeda. Taraf signifikansi yang digunakan adalah dengan 5 % atau 1 % (Hadi, 1992). Kemudian pada penelitian ini masing-masing pernyataan atau item dalam kuesioner dicari nilai  $r$ -nya untuk dibandingkan dengan  $r$  tabel *product moment* untuk sejumlah  $n$  responden pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5 % atau 1%.

Reliabilitas menyangkut tingkat yang diestimasi dimana sebuah ukuran bebas dari

kesalahan (*free of error*), atau kestabilan ukuran pada tingkat yang diestimasi. Suatu ukuran dikatakan reliabel apabila ukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten (Cooper and Emory, 1995). Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *internal consistency interitem consistency reliabel* diukur dengan menghitung koefisien alpha ( $\alpha$ ), yaitu *Cronbach's coefficient alpha* Koefisien reliabel ( $\alpha$ ) tersebut harus setinggi mungkin sekitar 0,90.

#### **Analisis Faktor**

Analisis faktor digunakan untuk menyederhanakan informasi yang diperoleh dari kuesioner dimensi budaya perusahaan, sebagai variabel asli (*original variables*) menjadi hanya beberapa set variabel (faktor) yang jumlahnya lebih sedikit dengan tingkat kehilangan informasi lebih minimum untuk menentukan dimensi yang mendasar (*underlying dimensions*) dari variabel asli (Joseph, 1995). Teknik ini dipakai untuk menghilangkan kemungkinan multikolinieritas antar variabel dalam analisis regresinya. (Afifi, 1990)

Kombinasi linier analisis faktor dinyatakan dalam bentuk persamaan :

$$X1 = 111 F1 + 112 F2 + \dots + 11m Fm + e1$$

$$X2 = 121 F1 + 122 F2 + \dots + 12m Fm + e2$$

$$Xp = 1p1 F1 + 1p2 F2 + \dots + 1pm Fm + ep$$

Keterangan :

- m = jumlah faktor.
- F = faktor.
- 1ij = koefisien F.
- e = faktor unil, yaitu vektor dimensional variabel yang tidak terobservasi.

### Internalisasi Budaya

Guna menguji hipotesis pertama (H1a = Budaya perusahaan ideal tidak kuat) dilakukan untuk menguji kekuatan budaya menggunakan pengukuran internalisasi budaya. Pengukuran internalisasi merupakan analisis deskriptif terhadap budaya perusahaan untuk mengetahui kekuatan budayanya. Internalisasi budaya diukur dari rata-rata jawaban responden atas pertanyaan/ Pernyataan mengenai budaya perusahaan

Budaya dikategorikan kuat apabila nilai rata-rata jawaban responden mendekati nilai 7, sedangkan apabila semakin lemah

**Tabel 1.**  
**Kategori Internalisasi budaya.**

Interval	Keterangan	Kategori Kekuatan Budaya
1,00 - 3,00	Lemah	Tidak kuat
3,01 - 5,00	Sedang	
5,01 - 7,00	Kuat	Kuat

maka rata-rata jawaban akan mendekati nilai 1. Kuat atau tidaknya budaya perusahaan dikategorikan berdasarkan jatuhnya rata-rata jawaban responden tepat pada perhitungan internalisasi budaya yang terdapat dalam Tabel 1.

Hasil dari analisis faktor juga digunakan untuk mengukur kekuatan budaya yang menekankan pada internalisasi budaya, dimana cara pengukurannya sama dengan yang pertama hanya nilai yang dihitung tidak langsung dari rata-rata jawaban responden tetapi dari nilai F-score hasil analisis faktor.

### Uji beda Anova

Uji beda ini digunakan untuk mengetahui beda kekuatan budaya (internalisasi budaya) antar kelompok karyawan. Dimensi budaya yang diukur adalah dimensi budaya hasil dari analisis faktor (*underlying dimension factor*), sedangkan kelompok karyawan adalah berdasarkan status dan level manajer.

Anova menguji beda rata-rata dari internalisasi budaya antar kelompok karyawan dengan menggunakan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ , jika dalam pengujian nantinya diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  atau dari perhitungan komputer probabilitas F kurang dari 0,05 dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam internalisasi budaya antar kelompok karyawan, demikian pula berlaku sebaliknya. Secara statistik hipotesisnya sebagai berikut :

■ Kelompok karyawan berdasarkan status karyawan :

Hipotesa nol :  $H2s0 : U_{s1} = U_{s2}$

Hipotesa alternatif :

$H2sa : U_{s1} \neq U_{s2}$

■ Kelompok karyawan berdasarkan level manajer.

Hipotesa nol :

$H2m0 : U_{m1} = U_{m2}$

Hipotesa alternatif :

$H_2: \mu_1 \neq \mu_2$

Keterangan :

U = rata-rata internalisasi budaya.

S = status karyawan, m = level manajer.

Nilai dari  $F_{hitung}$  diperoleh dari perhitungan sebagai berikut : (Nazir, 1988)

$$F = MS_p / MSE$$

Keterangan

MSp = mean square antar treatment / kelompok.

MSE = mean square error.

### Analisis Regresi

Untuk menguji hipotesa yang ketiga H3a : bahwa terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja, diuji dengan menggunakan regresi logistik.

Produktivitas karyawan dikategorikan menjadi dua produktivitas kerjanya tinggi dan tidak tinggi. Penentuan produktivitas tersebut didasarkan pada rata-rata jawaban responden atas pertanyaan mengenai produktivitas kerja di dibandingkan dengan penentuan katagori dapat dilihat pada tabel 2,

Variabel terikat dalam regresi logistik ini adalah variabel non metrik-biner, yaitu

produktivitas kerja tinggi dinyatakan dengan 1 dan produktivitas kerja tidak tinggi dinyatakan dengan 0. Sedangkan untuk variabel bebasnya adalah hasil dari analisis faktor dengan berpedoman pada nilai F-score yang dimasukkan sebagai data untuk analisa regresi.

Dengan menggunakan taraf signifikansi pada  $\alpha = 5\%$ , maka apabila dari hasil pengujian dihasilkan nilai Wald<sub>hitung</sub> variabel bebas lebih besar daripada Wald<sub>tabel</sub> pada  $\alpha = 5\%$ , atau nilai signifikansi variabel hasil perhitungan komputer kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Signifikansi model secara keseluruhan dapat dilihat dari perhitungan, apabila significance (model) kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model secara signifikan (pada  $\alpha = 5\%$ ) dapat menjelaskan variasi dari produktivitas kerja (variabel terikat).

Dengan regresi logistik ini akan dapat diketahui besarnya pengaruh dari variabel bebas dari koefisiennya Model persamaan regresi logistik (Afifi, 1990 :) adalah sebagai berikut :

$$\ln(\text{odds}) = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_pX_p$$

Keterangan :

Odds = kecenderungan karyawan mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

a = konstanta.

b = koefisien regresi logistik untuk variabel X

X = variabel bebas berupa faktor score dari analisis faktor.

### Hasil Penelitian

#### Kekuatan budaya

Kekuatan budaya menjadi tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menanamkan

**Tabel 2.**  
Katagori produktivitas kerja

Interval	Keterangan	Katagori Produktiv. Kerja
1,00 - 3,00	Rendah	Tidak tinggi
3,01 - 5,00	Sedang	
5,01 - 6,00	Tinggi	tinggi

nilai, norma dan perilaku, dengan harapan dapat menjadi sarana untuk menuntun pegawai dalam bekerja. Budaya perusahaan mencerminkan tingkat peng-hayatan secara umum dari para karyawan terhadap norma, nilai dan asumsi. Perusahaan mengharapkan agar setiap karyawan dengan latar belakang yang berbeda baik tingkat jabatan maupun tingkat pendidikan akan dapat mengamalkan budaya dengan cara yang sama. Namun, adanya karakteristik

perusahaan memungkinkan budaya tidak tumbuh kuat sebagaimana harapan dari pendiri perusahaan. Adanya perbedaan level, status dan lokasi geografis memunculkan permasalahan baru, timbulnya *sub culture* yang akan memperlemah budaya perusahaan utama. Hasil penelitian Tabel 3 menunjukkan bahwa total dari kekuatan budaya perusahaan menunjukkan angka rata-rata total sebesar 4,97 apabila dicocokkan dengan tabel 1 masuk kedalam

**Tabel 3.**  
**Kekuatan Budaya Ideal**

Budaya Ideal	Kekuatan Budaya Per Kelompok Karyawan									
	Level 1		Level 2		Status 1		Status 2		Total	
A1	5.60	K	4.81	SD	5.23	K	4.50	SD	4.96	SD
A2	5.90	K	4.45	SD	5.21	K	3.89	SD	4.73	SD
A3	5.80	K	5.05	K	5.45	K	4.74	SD	5.19	K
A4	5.45	K	4.14	SD	4.92	SD	3.47	SD	4.39	SD
A5	5.30	K	4.38	SD	4.82	SD	4.11	SD	4.56	SD
A6	6.00	K	5.48	K	5.91	K	5.00	SD	5.58	K
A7	5.40	K	3.87	SD	4.76	SD	3.13	SD	4.16	SD
A8	6.10	K	5.21	K	5.73	K	4.79	SD	5.38	K
A9	6.30	K	5.74	K	6.18	K	5.26	K	5.85	K
A10	5.50	K	4.76	SD	5.36	K	4.11	SD	4.90	SD
A11	5.90	K	4.52	SD	5.52	K	3.53	SD	4.79	SD
A12	5.40	K	4.55	SD	5.12	K	4.00	SD	4.71	SD
A13	6.00	K	5.21	K	5.76	K	4.68	SD	5.37	K
A14	6.20	K	4.29	SD	5.45	K	3.26	SD	4.65	SD
A15	6.40	K	5.14	K	5.91	K	4.47	SD	5.38	K
A16	5.50	K	5.12	K	5.52	K	4.63	SD	5.19	K
A17	5.30	K	4.45	SD	4.94	SD	4.05	SD	4.62	SD
Total	5.77	K	4.78	SD	5.40	K	4.21	SD	4.97	SD

Sumber : data primer diolah

**Tabel 4.**  
**Hasil Anova Budaya Perusahaan Ideal**

Kelompok Karyawan	F. Prob	F. Ratio	Mean
Level 1 Level 2	0,0000 **	22,4344	5,7670 4,7752
Status 1 Status 2	0,0000 **	96,8983	5,3988 4,2142

Sumber : data primer diolah  
Keterangan : \*\* = signifikan pada  $\alpha = 1\%$

menunjukkan katagori sedang (tidak kuat).

Dampak yang paling terlihat dari adanya karakter perusahaan yang demikian ini adalah bahwa budaya perusahaan itu terinternalisasi secara tidak kuat pada diri masing-masing karyawan. Tentunya hal yang demikian ini dapat membahayakan kondisi dari perusahaan dalam jangka panjangnya.

#### **Variasi Kekuatan Budaya Perusahaan**

Perbedaan dari sisi karakter perusahaan baik level maupun status ini dikawatirkan juga akan membuat perbedaan internalisasi budayanya. Hasil penelitianpun menunjukkan bahwa antara level manajer dan non manajer budaya itu berbeda internalisasinya, level manajer lebih kuat terinternalisasi dibandingkan dengan level non manajer. Hal ini terjadi karena level manajer lebih mempunyai sisi kepastian dalam bekerja baik karier, tunjangan, kesejahteraan, jabatan dan manajer itu di perusahaan dianggap sebagai panutan sehingga setiap perilakunya harus disesuaikan dengan budaya perusahaan, artinya para manajer lebih berusaha mendalami dan memahami budaya perusahaan dibandingkan dengan non manajer. Perbedaan status kepegawaianpun membuat budaya perusahaan

itu berbeda internalisasinya. Status kepegawaian tetap lebih kuat terinternalisasi budayanya dibandingkan dengan status kepegawaian yang tidak tetap. Hal ini juga menyangkut kepastian dalam bekerja, bahwa pegawai tetap lebih mempunyai kepastian bekerja, sedangkan pegawai yang tidak tetap masih dihantui oleh resiko pemutusan hubungan kerja sepihak. Hasil penelitian yang menunjukkan adanya perbedaan antar level manajer dan non manajer serta antar status terlihat pada tabel 4.

Perbedaan internalisasi budaya perusahaan yang mencolok antar kelompok karyawan ini juga perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen dan perusahaan. Paling tidak, walaupun ada perbedaan internalisasi budaya namun perlu diusahakan untuk dieliminir seminimal mungkin, dengan cara membuat kebijaksanaan dan pengelolaan praktek-praktek organisasi yang membuat karyawan lebih memahami budaya perusahaan khususnya pada karyawan yang non manajer dan karyawan yang berstatus tidak tetap.

#### **Dimensi Yang Mendasar dari Budaya Perusahaan Asli**

Analisis faktor digunakan untuk mendapatkan suatu konstruk/eleman, faktor



atau variabel baru dari budaya perusahaan yang berkembang dalam perusahaan, dengan menggunakan 27 variabel asli (*original variables*), sebagai pengukur konsep budaya perusahaan faktual. Dengan konsep analisis faktor ini, akan didapatkan beberapa set variabel yang jumlahnya lebih sedikit dengan tingkat kehilangan informasi lebih minimum untuk menentukan dimensi yang mendasar (*un-*

*derlying dimension faktor*) dari variabel asli.

Pengujian menggunakan analisis faktor ini terlebih dahulu harus dilakukan uji keberadaan korelasi, kelayakan terhadap ke-27 variabel tersebut untuk bisa dianalisis. Pada tahap ini dilakukan uji kelayakan dengan menggunakan metode *bartlett test of sphericity* yang berfungsi untuk menguji keberadaan korelasi antar variabel. Selain

**Tabel 5.**  
**Eigenvalues dan Varian**

Faktor	Eigenvalues	% of Variance	Cum % of Variance
1	9,52783	35,3	35,3
2	2,45099	9,1	44,4
3	1,64075	6,1	50,4
4	1,48771	5,5	56,0
5	1,34756	5,0	60,9
6	1,22680	4,5	65,5
7	1,09585	4,1	69,5
8	0,95772	3,5	73,1
9	0,86107	3,2	76,3
10	0,75164	2,8	79,1
11	0,72094	2,7	81,7
12	0,66370	2,5	84,2
13	0,62576	2,3	86,5
14	0,53360	2,0	88,5
15	0,51952	1,9	90,4
16	0,44323	1,6	92,1
17	0,34507	1,3	93,3
18	0,33703	1,2	94,6
19	0,28323	1,0	95,6
20	0,25217	0,9	96,6
21	0,21878	0,8	97,4
22	0,19244	0,7	98,1
23	0,16756	0,6	98,7
24	0,12860	0,5	99,2
25	0,09243	0,3	99,5
26	0,07090	0,3	99,8
27	0,05710	0,2	100,0

Sumber : data primer diolah

**Tabel 6.**  
**Pengelompokan Variabel menurut Factor Loading**

Faktor	Var.	F.Load	Keterangan
F1	A4B *	0,7827	Prestasi bukan merupakan suatu hal yang istimewa.
	A4A *	0,77637	Perusahaan hanya menaruh perhatian pada kesejahteraan karyawan saja.
	B3 *	0,70964	Teknik lebih penting daripada hasil
	B1B	0,69870	Usaha mencari cara baru berkaitan dengan pekerjaannya.
	A2 *	0,66215	Bank hanya untuk kalangan tertentu saja.
	A13	0,55562	Tanggung-jawab atas mutu pekerjaan.
F2	A15	0,50193	Kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.
	A7B	0,71604	Menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.
	B4	0,70300	Kepentingan harus memperhatikan kepentingan karyawan.
	A11	0,62856	Pegawai peduli terhadap permasalahan di unit kerjanya.
	A14 *	0,61664	Pegawai tidak perlu mengingatkan rekan kerjanya, walaupun dapat merugikan perusahaan.
	A9	0,58999	Sikap ramah kepada nasabah.
F3	B2 *	0,49149	Kegiatan harus dengan aturan secara garis besar saja tidak terperinci.
	A17	0,71459	Dalam bekerja dapat menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya.
	A12	0,68394	Pelaksanaan pengawasan melekat dalam bekerja.
	A3	0,59740	Perlunya memelihara hubungan dengan nasabah.
F4	A8	0,40138	Sensitifitas terhadap keinginan nasabah.
	A1A	0,75791	Perlunya pengelolaan bank secara hati-hati untuk menjaga kepercayaan masyarakat.
	A5B	0,56103	Keikutsertaan dalam membesarkan perusahaan.
F5	A7A	0,52258	Melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.
	B1A	0,87134	Berani mengambil resiko untuk kemajuannya.
F6	B5	0,64145	Keikutsertaan dalam kelompok untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
	A6	0,87699	Niat yang ikhlas dalam menjalankan tugas.
F7	A10	0,51221	Perlunya rencana yang nyata dan bermutu.
	A5A	0,78440	Perusahaan merupakan tempat yang cocok untuk bekerja.
	A16	0,43675	Usaha mandiri dalam meningkatkan profesionalisme.

Sumber : data primer diolah

Keterangan :

Var. = Variabel,

A = budaya perusahaan ideal,

B = karakter primer budaya menurut Stephen Robbin.

metode *bartlett test of sphericity* ini, untuk uji kelayakannya juga harus melewati tataran uji MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) yang berfungsi sebagai sarana untuk menguji derajat interkorelasi antar variabel dan kelayakan untuk uji analisis faktor. (Hair ; 1995)

Uji *bartlett test of sphericity* mendapatkan hasil dengan tingkat signifikansi sebesar = .00000 dengan nilai uji sebesar = 775.17201. Hasil uji untuk mengetahui derajat interkorelasi antar variabel dan kelayakannya digunakan *measure of sampling adequacy* (MSA), batasan minimal dari MSA adalah .50. Uji MSA untuk ke-27 variabel tersebut menunjukkan bahwa semua variabel layak untuk diuji analisis faktor, karena nilai MSA masing-masing variabel di atas .50 dan total MSA sebesar = .75703 di atas .50, hal ini berarti bisa diuji selanjutnya.

Metode yang digunakan untuk analisis faktor ini adalah *principal component analysis* dengan rotasi *varimax*. Jumlah faktor yang dapat diekstraksikan ditentukan berdasarkan *eigenvalues* atau *latent root criterion* serta kriteria persentase varian. Selain *eigenvalues* dilihat juga persentase varian yang dianggap akan memberikan hasil yang memuaskan apabila di atas 60 %. Hasil *eigenvalues* dan persentase varian dapat dilihat dalam tabel 5.

Dari perhitungan di atas dan dengan berpedoman pada kriteria *eigenvalues*, maka diperoleh jumlah faktor yang diekstraksikan sebanyak 7 faktor dengan persentase kumulatif variabel asal yang dapat dijelaskan oleh ke-7 faktor tersebut adalah sebanyak 69,5 %, persentase ini sudah memenuhi kaidah minimal 60% persentase varian, sehingga nilai persentase kumulatif varian 69,5 yang berada di atas 60% dianggap memberikan hasil yang "memuaskan".

Tahap kelanjutan dari analisis faktor ini adalah perhitungan matrik faktor dalam analisis ini juga digunakan rotasi metode *varimax* dengan hasil seperti yang tersaji dalam. Hasil perhitungan analisis faktor ini selanjutnya dilakukan pengelompokan faktor-faktor yang berdasarkan *factor loading* setiap variabelnya. Pada analisis ini hanya variabel yang mempunyai

*factor loading* lebih dari atau sama dengan  $\pm 0,4$  yang dianggap sangat penting (*more important*). (Hair ; 1995). Hasil pengelompokan variabel yang berdasarkan *factor loading* dapat dilihat dalam Tabel 6.

Pengelompokan variabel dalam Tabel 6, dibuat konstruk atau faktor baru yang dapat mewakili masing-masing variabel yang masuk dalam faktor tersebut. Faktor baru yang diajukan untuk mewakili variabel didalamnya adalah :

- a. Faktor 1 (F1) dirumuskan menjadi suatu konsep semangat kerja keras.
- b. Faktor 2 (F2) dirumuskan menjadi suatu konsep kepedulian.
- c. Faktor 3 (F3) dirumuskan menjadi suatu konsep keteladanan.
- d. Faktor 4 (F4) dirumuskan menjadi suatu konsep keterlibatan.
- e. Faktor 5 (F5) dirumuskan menjadi suatu konsep siap menghadapi tantangan.
- f. Faktor 6 (F6) dirumuskan menjadi suatu konsep tanggung-jawab.
- g. Faktor 7 (F7) dirumuskan menjadi suatu konsep pengembangan diri.

Ketujuh faktor ini merupakan suatu konsep budaya baru hasil analisis faktor yang nantinya digunakan untuk melakukan uji analisis selanjutnya.

### **Budaya Perusahaan Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja**

Sebagaimana pendapat Tadashi Omesawa (1994) di atas yang menyatakan bahwa budaya yang bernilai positif dapat berpengaruh bagi peningkatan produktivitas kerja dari karyawan.

Pandangan di atas dapat dibenarkan, karena memang dari elemen-elemen budaya perusahaan itu terdapat beberapa elemen yang berpengaruh secara signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja dari karyawan. Elemen-elemen budaya yang berpengaruh secara signifikan inilah yang merupakan elemen budaya yang bernilai positif, artinya elemen tersebut benar-benar

**Tabel 7.**  
**Hasil Regresi Logistik**

Model Chi-Square = 31,147  
Significance = 0,0001

Varia bel	B	S.E.	Wald	Significa nce	Exp (B)
F1	4,2962	1,8650	5,3066	0,0212 *	73,4171
F2	2,7545	1,3378	4,2397	0,0395 *	15,7139
F3	2,4736	1,2192	4,1162	0,0425 *	11,8656
F4	1,2758	0,7796	2,6779	0,1018	3,5816
F5	0,8663	0,6406	1,8286	0,1763	2,3781
F6	1,0950	0,7723	2,0103	0,1562	2,9893
F7	0,0595	0,4553	0,0171	0,8961	1,0613
<b>Const ant</b>	- 4,6866	1,8045	6,7453	0,0094	

Sumber : data primer diolah

dimengerti dan dipahami oleh karyawan sehingga elemen ini dapat terinternalisasi secara kuat.

Terdapat pula elemen budaya yang tidak berpengaruh signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja. Elemen inilah yang dikatakan bernilai negatif. Hasil penelitian dengan menggunakan regresi logistik ini diperoleh perhitungan yang terlihat dalam tabel 7.

Tentunya dengan teridentifikasinya budaya perusahaan yang bernilai positif dan budaya perusahaan yang bernilai negatif akan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk mengelola budaya dengan cara yang lebih seksama. Identifikasi ini menjadi penting karena dengan diketahuinya budaya yang bernilai positif dan negatif, maka pihak manajemen akan mengambil kebijaksanaan yang lebih tepat menyangkut budaya yang berkembang. Budaya yang bernilai positif itu perlu dipertahankan dan dikembangkan, sedangkan yang bernilai negatif berusaha perlu

untuk diinternalisasikan atau kalau tidak memungkinkan elemen budaya perusahaan yang bernilai negatif ini dapat diubah dengan elemen budaya baru atau dihilangkan.

#### **Pola Pengaturan Budaya Perusahaan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan karakteristik perusahaan baik level manajer dan non manajer, status kepegawaian yang tetap dan tidak tetap mengarahkan pada budaya perusahaan yang cenderung tidak kuat. Hasil ini mendukung teori dari Stephen Robbin, Schein serta Kotter dan Heskett.

Demikian juga dari karakter perusahaan yang memungkinkan budaya tidak tumbuh sebagaimana harapan perusahaan juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan internalisasi budaya antar kelompok karyawan.

Kaitannya antara budaya perusahaan dengan produktivitas kerja dari karyawan

menunjukkan bahwa terdapat beberapa elemen-elemen budaya yang bernilai positif yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dari karyawan, dan juga terdapat elemen-elemen budaya yang bernilai negatif yang tidak berpengaruh bagi produktivitas kerja.

Dari pemaparan di atas, maka sebagai tidak lanjutnya diperlukan pola pengaturan budaya perusahaan. Sebagaimana harapan dari para pendiri dan perumus budaya perusahaan yang menginginkan budaya perusahaan dapat terinternalisasi secara sama pada karyawan walaupun terdapat perbedaan karakter antar kelompok karyawan. Tujuan dari semua itu adalah supaya karyawan dari berbagai lingkaran dan status dapat berjalan searah, seiring dan seirama untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun kenyataannya budaya tidak dapat terinternalisasi secara sama antar kelompok karyawan. Dasar perimbangan di atas menuntut pihak manajemen untuk men-solid-kan penerimaan nilai-nilai inti dan yakin bahwa budaya yang ada dapat dipertahankan. Pertama kali yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi budaya perusahaan yang berkembang dalam perusahaan yang dapat mendukung perusahaan ke arah perkembangan yang lebih baik, selain itu juga perlu untuk mengidentifikasi budaya yang lemah terinternalisasi, serta kelompok-kelompok yang tidak kuat dalam internalisasi budayanya. Setelah mengetahui hal itu, maka untuk lebih memantapkan perlu dilakukan langkah sosialisasi baik melalui bahasa, simbol atau ritual tertentu. Langkah sosialisasi ini dapat dilakukan mulai dari pemilihan personil pada saat masuk kerja sampai pada pengakuan dan promosi.

Sosialisasi penting bagi internalisasi budaya perusahaan. Langkah-langkah sosialisasi yang sesuai dan bisa dipahami akan menjadikan karyawan bisa mendalami budaya perusahaan atau budaya dapat terinternalisasi secara kuat, yang kemudian dapat diwujudkan menjadi suatu bentuk perilaku yang positif yang sesuai dengan harapan perusahaan. Tentunya budaya yang bernilai positif dan terinternalisasi secara kuat

saja yang dapat dijadikan senjata atau sarana untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan langkah-langkah sosialisasi ini diharapkan budaya dapat berkembang secara baik sesuai dengan keinginan dari para pendiri perusahaan, dan perumus budaya perusahaan itu sendiri. Sosialisasi ini dilakukan untuk mewujudkan keinginan mencapai tujuan dengan langkah yang sama dan tidak bertentangan. Selain itu akan dapat tumbuh budaya yang kuat yang merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan untuk bersaing dan berkembang di masa yang akan datang.

### Kesimpulan

Setiap perusahaan mempunyai budaya masing-masing. Suatu budaya perusahaan akan lebih disukai apabila budaya perusahaan itu dapat mendukung atau membantu bisnis usaha. Sebenarnya ada budaya di balik budaya itu sendiri, dimana membawa kepercayaan yang nyata, nilai, norma dan perilaku yang mendorong pola perilaku dalam perusahaan. Tentunya untuk memahami budaya perusahaan yang berkembang dalam perusahaan, maka harus dimasukkan unsur atau elemen budaya tertentu untuk memunculkan budaya faktual.

Budaya perusahaan yang terinternalisasi secara kuat pada diri karyawan adalah harapan dari para pendiri perusahaan. Demikian juga perusahaan menginginkan tidak terdapat perbedaan internalisasi budaya antar kelompok karyawan, namun dalam kenyataannya budaya perusahaan itu terinternalisasi tidak kuat dan terdapat perbedaan internalisasi budaya antar kelompok karyawan. Tentunya budaya perusahaan itu diharapkan dapat berpengaruh secara signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja dari karyawan. Dalam perkembangannya ternyata hanya sebagian saja yang berpengaruh bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan, sedangkan sebagian yang lainnya tidak berpengaruh secara signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan. ■

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afifi, W Clark, 1990, *Computer Aided Design Multivariat Analysis*, New York, Van Nostrad Rainhold
- Allport, GW, 1996, *Psikologi Sosial*, Edisi 5 (terjemahan, Andriyanto & Soekirno), Jakarta, Erlangga
- Andreas, Budlanardjo, 1996, "Strategi Pengelolaan Budaya dengan Model Kompas dari Wendy Hall", *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, Tahun ke-X No.64, Jakarta, Gramedia.
- Ari, T, 1995, *Tesis – Tinjauan Budaya Perusahaan dan Produktivitas pada Bank BNI 46 Cabang Tegal*, Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Bambang Supomo, Nur Indrianto, 1998, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap ke-Efektifan Anggaran Partisipatif Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Manajer", *Kelola*, No.18/VII/1998 Yogyakarta, UGM press.
- Budlardjo Suhodo, 1999, *Tesis – Perubahan Strategi dan Implikasinya pada Perkembangan Budaya Perusahaan di PT Bank Dagang Negara (persero) Cabang Lhoksumawe*, Semarang Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Cheki, Yio, 1996, "Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kottler & Heskett", Jakarta, *Usahawan* No.07, Th. XXV
- Davis, Keith, 1985, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, Grolier Incorporated.
- Dessler, Gerry, 1993, *Manajemen Personalia* Edisi 3 (terjemahan Agus Dharma), Jakarta, Erlangga.
- Donnelly, Ivancevich, 1995 *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses* (terjemahan Djarkasih), Edisi 5, Jakarta, Erlangga.
- Hair, Joseph F Jr, Rolp E.Anderson, Ronald.L Tatham, William.C Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, edisi ke-4, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- J. Ravianto Putra, Rensius Nainggolan, P. Murlita Witarasa, 1988, *Dasar-dasar Produktivitas*, Jakarta, Penerbit Universitas Terbuka.
- Koentjaraningrat, 1993, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Edisi Ketiga, Jakarta, PT. Gramedia.
- Kotter, John P, dan James L. Heskett, 1997, *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, Jakarta, Prenhallindo.
- Krisharyanto Tri Pamungkas, 1996, *Tesis-Peranan Budaya Perusahaan dalam Studi Magister Manajemen Universitas Gajah Mada*.
- Munandar, A.S., 1985, *Disiplin, Motivasi dan Etika kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas tenaga kerja (suatu peningkatan sistem)*, *Produktivitas dan mutu kehidupan*, kumpulan kertas kerja, Ravlanto J (ed) Lembaga Sarana Informasi Usaha dan roduktivitas.
- Mochammad Nazir, 1983, *Metode Peneliltan*, Jakarta, Ghalla Indonesia.
- Poerwodarminto, 1989, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka.
- Rachmadi A Triono, 1996, "Budaya Perusahaan Dalam Proses Mengimplementasikan Perencanaan Strategi" Jakarta, *Usahawan* No.07 Th. XXV
- Robbin, Stephen P, 1996, *Perilaku Organisasi – Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid-2, Jakarta, PT Prenhallindo.
- Suharsono Sagir, 1984, *Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Untuk Peningkatan Produktivitas dan Produksi*, Jakarta, Biro Perencanaan Departemen Tenaga Kerja RI.
- Saifuddin Azwar, 1992, *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta, Penerbit Sigma Alpha.
- Saifuddin Azwar, 1995, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods for Bussiness – A Skill Building Approach*, Edisi ke-2, Toronto, John Willey & Sons, Inc.
- Samsul Arifin, 1997, *Tesis , Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan PT Timah Tbk Pasca Restrukturisasi*, Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Schein, Edgar H, 1991, "The Role of Founder in Creating Organization Culture", dalam Barry M Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapura, Macmillan Publishing Company.
- Sefiono Yuli, 1996, "Pengaruh Budaya Terhadap Budaya Perusahaan", Jakarta dalam *Usahawan* No 07 Th XXV .

- Siegel, Sidney, 1986, *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu Sosial* ( Terjemahan Suyuti.Z dan Simatupang.L ) Jakarta, PT Gramedia Indonesia.
- Suharsini Arikunto, 1989, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Bina Aksara.
- Suseno & F. Magnis, 1996, "Budaya dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Perusahaan Indonesia", Jakarta, dalam *Usahawan* No. 07. Th XXV.
- Sutrisno Hadi, 1992, *Statistik 2*, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset,.
- Sjamsir, 1996, "Faktor-Faktor Terbentuknya Budaya Indonesia", dala *Usahawan* No. 07 Th XXV, Jakarta.
- Timpe, A.Dale, 1992, *Produktivitas*, PT Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Wexly, K. & Yuki A. Gary, 1995, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalla* (terjemahan Shobarruddin. M), Jakarta, Rineka Cipta.
- Young, Kathryn, 1995, "Multicultural Management and The New Generation of Indonesia Manager", *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, Vol. II, No.4, Jakarta Gramedia.