

# ANALISIS BUDAYA PERUSAHAAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PURA BARUTAMA KUDUS

Budi Wibowo  
Soewito  
FX Sugiyanto

1

## Abstrak

*Pengelolaan budaya perusahaan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena kemampuannya dalam mempengaruhi kinerja dan turnover karyawan. Pengaruh tersebut semakin besar dengan semakin kuatnya budaya perusahaan. Pengelolaan budaya perusahaan di PT Pura Barutama menghadapi beberapa kendala, yaitu belum teridentifikasinya tingkat kekuatan budaya perusahaan, budaya apa saja yang berkembang dalam perusahaan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menganalisis kekuatan budaya perusahaan ideal pada PT Pura Barutama Kudus, budaya yang berkembang dalam perusahaan, variasi budaya antar kelompok karyawan dan pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan. Sampel diambil dari karyawan yang mewakili 5 divisi, 4 lokasi geografis, 3 status dan 3 level manajerial dalam perusahaan.*

*Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis kekuatan budaya perusahaan yaitu analisis deskriptif dan matrik kekuatan relatif budaya. Identifikasi budaya yang berkembang dalam perusahaan dilakukan dengan analisis faktor. Variasi budaya perusahaan dianalisis dengan Anova satu arah dan pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dianalisis dengan regresi logistik.*

*Hasil analisis terhadap kekuatan budaya perusahaan ideal, yaitu 8 prinsip budaya Pura, menunjukkan bahwa budaya perusahaan ideal masuk dalam kategori tidak kuat dan kekuatan budaya bervariasi antar kelompok karyawan. Analisis faktor terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan berhasil mengidentifikasi tujuh dimensi budaya, yaitu budaya siap menghadapi tantangan, komitmen terhadap kepentingan bersama, kontrol longgar, perbaikan berkelanjutan, penyesuaian terhadap lingkungan, otonomi kerja karyawan dan orientasi hasil. Ketujuh dimensi budaya tersebut juga mempunyai kekuatan yang bervariasi antar kelompok karyawan. Uji pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa tiga dari tujuh dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan, yaitu siap menghadapi tantangan, perbaikan berkelanjutan dan orientasi hasil, berpengaruh signifikan terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi.*

*Key words : Budaya perusahaan, kinerja karyawan, analisis deskriptif, analisis matriks*

## Pendahuluan

**B**udaya perusahaan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena kemampuannya untuk mempengaruhi kinerja perusahaan (O'Reilly, 1991, Peters dan Waterman (dalam Harvey dan Bowin, 1996), Robbins, 1996, Kotter dan Heskett, 1997, Kreitner dan Kinicki, 1995) dan *turnover* karyawan (Harvey dan Bowin,

1996, Kreitner dan Kinicki, 1995, Peters dan Waterman (dalam Gibson dkk, 1995), Schein (dalam Staw, 1991)). Pengaruh ini semakin besar jika budaya perusahaan semakin kuat (Robbins, 1996), karena itu setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga mampu menekan tingkat keluarnya karyawan.

Kekuatan budaya organisasi atau perusahaan ini antara lain dipengaruhi oleh faktor karakteristik organisasi atau perusahaan. Menurut Kotter dan Heskett (1997), Robbins (1996) dan Schein (1997) organisasi atau perusahaan besar yang memiliki departemen atau kelompok fungsional yang berbeda dan lokasi organisasi yang terpisah secara geografis cenderung mempunyai beberapa bahkan banyak anak (sub) budaya yang berbeda.

Beberapa dari karakteristik organisasi yang bisa memperlemah budaya perusahaan tersebut terdapat pada PT Pura Barutama (Pura), sebuah perusahaan yang berdiri di Kudus tahun 1908 dan bergerak terutama pada bisnis yang berkaitan dengan produk kertas, yang mempunyai budaya perusahaan ideal yaitu 'Delapan Prinsip Budaya Pura'. PT Pura Barutama saat ini merupakan suatu perusahaan besar yang memiliki jumlah karyawan lebih dari 8000 orang, di mana sekitar 6500 di antaranya ada di Kudus, dengan berbagai level manajerial dan status kepegawaian, bidang usaha yang beragam dan lokasi geografis yang terpisah.

Selain adanya faktor karakteristik perusahaan, pada PT Pura Barutama terdapat indikasi lemahnya budaya

perusahaan yaitu tingkat keluar karyawan total atau *total labor turnover (LTO)* yang mencapai lebih dari 13 % pada tahun 1998, variasi LTO antar kelompok karyawan dan variasi kinerja antar unit produksi.

Kondisi budaya perusahaan yang tidak kuat bisa menyebabkan tidak maksimalnya fungsi budaya yang semestinya mampu memberi kontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Adanya indikasi lemahnya budaya pada PT Pura Barutama tersebut menyebabkan perlunya dilakukan pengelolaan budaya. Namun ada kendala yang dihadapi perusahaan, yaitu seberapa kuat atau lemah budaya perusahaan, budaya apa saja yang berkembang dalam perusahaan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan, sebagai landasan bagi pengelolaan budaya yang efektif dan efisien masih belum teridentifikasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka masalah yang dihadapi perusahaan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : (1) budaya perusahaan PT Pura Barutama Kudus cenderung kurang kuat, (2) dimensi dan kekuatan budaya yang berkembang pada PT Pura Barutama Kudus bervariasi antar kelompok karyawan dan (3) budaya yang berkembang pada PT Pura Barutama Kudus yang secara dominan berpengaruh pada tercapainya kinerja karyawan yang tinggi belum teridentifikasi.

Tujuan penelitian ini adalah : (1) untuk menganalisis kekuatan budaya perusahaan ideal, baik pada tingkat perusahaan maupun pada masing-masing kelompok karyawan, (2) untuk menganalisis budaya yang berkembang dalam

perusahaan dan dalam masing-masing kelompok karyawan dalam perusahaan serta menganalisis perbedaan kekuatan budaya antar kelompok karyawan tersebut dan (3) untuk menganalisis pengaruh budaya yang ada dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi manajemen perusahaan dalam mengelola budaya perusahaan sehingga dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawannya, memperkaya kajian mengenai budaya perusahaan di Indonesia dan diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi penelitian lebih lanjut di bidang budaya perusahaan.

## **Telaah Pustaka dan Hipotesis**

### ***Budaya Perusahaan***

Edgar H. Schein (1997) mendefinisikan budaya perusahaan atau budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Harvey dan Bowin (1996) memberikan definisi budaya perusahaan atau organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara segala sesuatu

dilakukan di sini).

Dari definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Schein, bisa dilihat bahwa perumusan budaya suatu perusahaan didasarkan pada pengalaman perusahaan tersebut dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, yang kemudian biasanya menjadi gambaran ideal bagaimana perusahaan menghadapi masalah pada waktu yang akan datang. Karena masalah yang dihadapi oleh satu perusahaan dan perusahaan lain berbeda, serta berbeda pula gambaran atau pandangan ideal dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, maka perumusan budaya antar perusahaan pun berbeda pula.

*Institute for Research on Inter-cultural Cooperation (IRIC)* memberikan enam dimensi independen budaya organisasi yang bisa digunakan sebagai kerangka kerja untuk menggambarkan budaya organisasi (Hofstede, dalam Wortzel dan Wortzel, 1997). Enam dimensi tersebut yang merupakan hasil penelitian IRIC terhadap 20 unit organisasi di Belanda dan Denmark yaitu : budaya berorientasi proses lawan budaya berorientasi hasil, budaya berorientasi pekerjaan lawan budaya berorientasi karyawan, budaya profesional lawan parokial, budaya sistem terbuka lawan sistem tertutup, budaya kontrol ketat lawan longgar dan budaya pragmatis lawan normatif.

Pada PT Pura Barutama, dimensi budaya perusahaan mencakup delapan nilai atau prinsip yang dikenal dengan delapan prinsip budaya Pura, yaitu : inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, tidak sombong, mau repot, punya niat baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi

tantangan dan bisa bekerja secara *teamwork*.

Budaya organisasi menurut Robbins, 1996 dapat dirunut dari filosofi pendiri yang kemudian diperkuat oleh praktek-praktek organisasi. Budaya kuat menurut Robbins (1996) dan Harvey dan Bowin (1996) dicirikan oleh nilai inti organisasi (primer/dominan/dasar) yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas (*intensely held and widely shared*) di seluruh organisasi.

Berkenaan dengan kekuatan budaya, Samsul Arifin (1997) menyatakan bahwa kekuatan atau internalisasi budaya pada kelompok kecil lebih kuat daripada kelompok besar dan internalisasi pada level atas lebih kuat daripada level bawah, hal ini disebabkan level atas menjadi model bagi internalisasi budaya perusahaan.

### ***Kinerja Karyawan***

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Noe, et.al. (1994) meliputi strategi organisasional (nilai-tujuan jangka pendek dan jangka panjang), batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual (antara lain ketrampilan dan kemampuan). Ketiga faktor tadi mempengaruhi dan menghasilkan perilaku individual. Konsekuensi dari perilaku tersebut adalah kinerja karyawan.

Pada PT Pura Barutama penilaian

kinerja karyawan didasarkan pada 10 kriteria yang meliputi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pertimbangan pengambilan keputusan, inisiatif, reliabilitas, perencanaan dan pengorganisasian, motivasi, kerja kelompok, komunikasi dan pengembangan karyawan.

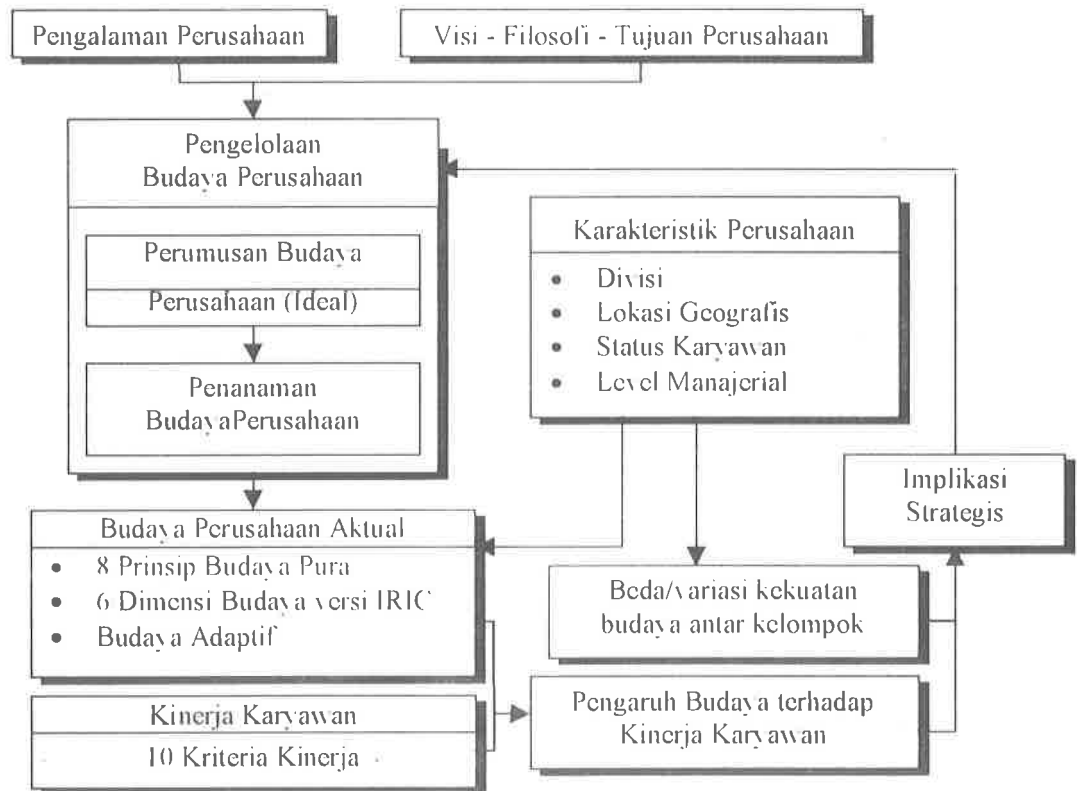
### ***Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan***

Pengelolaan budaya perusahaan harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around here* (Cherrington, 1994, Harvey & Bowin, 1996, Robbins, 1996), menciptakan komitmen bersama (Cherrington, 1994, Robbins, 1996, O'Reilly (dalam Staw, 1995), Nurhajati dan Bisma, 1995) serta memandu sikap dan perilaku para karyawan (Cherrington, 1994, Robbins, 1996)

Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Adanya hubungan dan pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan juga dinyatakan oleh Budiardjo Soehodo (1999), Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan Muchamad Syafruddin (1999).

Selain itu Kreitner dan Kinicki (1995) dan Kotter dan Heskett (1997) menyatakan bahwa budaya perusahaan juga mempunyai kaitan dengan kinerja ekonomi perusahaan, di mana budaya perusahaan adaptif secara konsisten berkaitan dengan

Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran Teoritis



kinerja ekonomi jangka panjang yang tinggi. Karakteristik nilai inti budaya perusahaan adaptif adalah peduli akan pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan bermanfaat. Berdasarkan uraian di atas, maka disusun kerangka pemikiran teoritis seperti pada gambar 1

### Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah :

1. H1<sub>1</sub> : Budaya ideal pada perusahaan sudah kuat
- H1<sub>2</sub> : Budaya ideal pada perusahaan belum kuat.

Hipotesis alternatif ini diajukan berdasarkan karakteristik perusahaan yang bisa mengakibatkan tidak kuatnya budaya perusahaan ideal atau 8 prinsip budaya Pura. Karakteristik tersebut yaitu besarnya perusahaan, terdapat beberapa kelompok fungsional (divisi) yang berbeda, lokasi

geografis yang terpisah, beberapa status karyawan dan level manajerial karyawan yang berbeda, selain itu terdapat indikasi tingkat keluar karyawan total pada tahun 1998 yang mencapai lebih dari 13 %.

2. H<sub>2<sub>0</sub></sub> : Tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan.

H<sub>2<sub>a</sub></sub> : Terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan.

Hipotesis alternatif ini diajukan berdasarkan indikasi adanya variasi LTO antar kelompok karyawan, variasi kinerja antar unit dan karakteristik perusahaan yang memiliki beberapa divisi yang berbeda, lokasi geografis yang terpisah dan karyawan dengan status serta level yang berbeda.

3. H<sub>3<sub>0</sub></sub> : Budaya yang berkembang dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3<sub>a</sub></sub> : Budaya yang berkembang dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis alternatif ini diajukan dengan dasar bahwa budaya mencakup asumsi dasar, norma, nilai dan perilaku. Budaya dalam perusahaan juga mempunyai fungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama, sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan,

memberikan satu set nilai untuk penetapan prioritas dan memberitahu bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam perusahaan. Dugaan bahwa terdapat pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan bisa diajukan dengan alasan bahwa sebenarnya kinerja merupakan hasil dari perilaku atau tindakan karyawan yang bersangkutan.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

#### A. 8 prinsip budaya pura

##### 1. Inovasi tiada henti

A.1. Sikap karyawan untuk selalu mencari penemuan-penemuan baru yang *applicable* (dapat diterapkan).

##### 2. Pekerjaan yang tuntas

A.2.a. Tingkat keseriusan karyawan dalam menuntaskan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

A.2.b. Tingkat kerelaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

##### 3. Tidak sombong

A.3. Tingkat keterbukaan sikap karyawan dalam menerima kemungkinan bahwa pekerjaannya masih mengandung kesalahan.

##### 4. Mau repot

A.4. Tingkat persiapan yang dilakukan karyawan untuk menjamin pelaksanaan pekerjaannya dapat diselesaikan

dengan lancar.

5. Punya niat baik

A.5.a. Tingkat keyakinan karyawan bahwa hasil yang baik hanya bisa didapat dengan niat yang baik.

A.5.b. Sikap karyawan untuk menempatkan kepentingan bersama / perusahaan di atas kepentingan pribadinya.

6. Tidak lekas merasa puas

A.6. Sikap karyawan untuk selalu memperoleh hasil kerja yang lebih baik dan lebih bermanfaat dari apa yang telah dicapai sebelumnya.

7. Siap menghadapi tantangan

A.7.a. tingkat keyakinan karyawan akan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan/tugas baru yang diberikan kepadanya.

A.7.b. Sikap karyawan untuk tidak merasa gugup atau ragu-ragu dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan/tugas baru yang diberikan kepadanya.

8. Bisa bekerja secara *teamwork*

A.8.a. Sikap karyawan untuk merasa bahwa turut bertanggung jawab atas persoalan yang dihadapi oleh orang lain dalam kelompok kerjanya dan bahwa persoalan yang dihadapinya pun merupakan tanggung jawab kelompok kerjanya.

A.8.b. Tingkat sinergi (hasil yang lebih baik) yang didapat kelompok kerja dari keikutsertaan karyawan di dalam kelompoknya.

B. 6 dimensi budaya organisasi versi IRIC

1. Budaya berorientasi proses

B.1.a. Proses atau cara melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang paling penting, hasil hanyalah akibat dari proses atau cara yang dilakukan.

1. Budaya berorientasi hasil

B.1.b. Hasil kerja merupakan hal yang sangat penting, bagaimana proses atau cara yang dilakukan bukan merupakan sesuatu yang sangat penting.

2. Budaya berorientasi pekerjaan

B.2.a. Perusahaan sangat menaruh perhatian hanya pada kinerja karyawannya.

2. Budaya berorientasi karyawan

B.2.b. Perusahaan sangat memperhatikan pula kesejahteraan karyawannya.

3. Budaya profesional

B.3.a. Identifikasi terhadap para manajer puncak dan menengah biasanya berdasar latar belakang pendidikannya.

3. Budaya parokial

B.3.b. Identifikasi terhadap para manajer puncak dan menengah biasanya berdasar organisasi (divisi/unit/bagian) tempatnya bekerja.

4. Budaya sistem terbuka

B.4.a. Komunikasi dengan pihak di luar organisasi (divisi/unit/bagian/perusahaan) cenderung terbuka dan mudah dilakukan.

4. Budaya sistem tertutup

- B.4.b. Komunikasi dengan pihak di luar organisasi (divisi/unit/bagian/perusahaan) cenderung tertutup dan sukar dilakukan. (tidak berubah) sesuai keputusan atau kesepakatan yang telah diambil sebelumnya.
4. Budaya sistem terbuka
- B.4.c. Pendatang atau anggota baru cenderung mudah/cepat diterima.
4. Budaya sistem tertutup
- B.4.d. Pendatang atau anggota baru cenderung sukar/lama diterima.
5. Budaya kontrol ketat
- B.5.a. Segala kegiatan/pekerjaan ada aturan atau tata cara yang terperinci dan pelaksanaannya harus sesuai dengan aturan atau tata cara tersebut.
5. Budaya kontrol longgar
- B.5.b. Aturan dan tata cara kegiatan/pekerjaan hanya garis besarnya saja dengan kontrol pelaksanaan yang longgar.
5. Budaya kontrol ketat
- B.5.c. Waktu pelaksanaan pekerjaan dijadual dengan terperinci dan prakteknya dikontrol dengan ketat.
5. Budaya kontrol longgar
- B.5.d. Jadwal kerja disusun secara garis besarnya saja dengan kontrol yang longgar.
6. Budaya pragmatif
- B.6.a. Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan relatif fleksibel sesuai dengan keadaan (lingkungan atau permintaan pelanggan) yang dihadapi
6. Budaya normatif
- B.6.b. Cara yang digunakan untuk mencapai tujuan cenderung baku
- C. Budaya adaptif
1. Budaya adaptif
- C.1.a. Para manajer menekankan dan memperhatikan kepentingan pelanggan, pemilik perusahaan dan karyawan.
- C.1.b. Para manajer menghargai karyawan dan proses yang menciptakan perubahan yang bermanfaat.
- K. 10 kriteria kinerja
1. Kualitas hasil kerja
- K.1.a. Frekuensi pelaksanaan pekerjaan yang memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.
- K.1.b. Frekuensi pelaksanaan pekerjaannya yang memenuhi standar (tidak melampaui) biaya yang ditetapkan perusahaan.
2. Kuantitas hasil kerja
- K.2. Frekuensi penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang telah ditetapkan.
3. Pertimbangan pengambilan keputusan
- K.3.a. Frekuensi ketepatan waktu pengambilan keputusan.
- K.3.b. Frekuensi efektifitas keputusan (keputusan yang diambil terbukti membawa hasil yang mampu memenuhi target pekerjaannya).
4. Inisiatif
- K.4.a. Frekuensi (sering tidaknya)



- karyawan memulai pekerjaannya tanpa harus dibimbing atau didorong oleh orang lain.
- K.4.b. Frekuensi pembuatan dan pengajuan usulan dan perbaikan.

#### 5. Reliabilitas

- K.5.a. Frekuensi (sering-tidaknya) pemberi tugas merasa puas terhadap hasil kerja karyawan sebagai bukti bahwa ia dapat melaksanakan instruksi dengan tepat.
- K.5.b. Frekuensi (sering-tidaknya) pemberi tugas merasa puas terhadap hasil kerja karyawan sebagai bukti bahwa ia melaksanakan instruksi dengan sungguh-sungguh.

#### 6. Perencanaan dan pengorganisasian

- K.6.a. Frekuensi ketepatan karyawan dalam memperkirakan kondisi yang akan dihadapi.
- K.6.b. Frekuensi tercapainya efektifitas perencanaan dan prioritas yang dibuat (perencanaan dan prioritas yang dibuat terbukti berpengaruh atas terselesaikannya pekerjaan dengan baik).

#### 7. Motivasi

- K.7. Frekuensi (sering-tidaknya) karyawan mengilhami atau mendorong karyawan lain untuk berusaha dengan keras dan bahkan mengerjakan lebih dari yang diminta perusahaan.

#### 8. Kerja kelompok

- K.8. Frekuensi perolehan manfaat bagi

kelompok kerja di mana karyawan berada sebagai hasil pekerjaan dan keberadaannya dalam kelompok tersebut.

#### 9. Komunikasi

- K.9.a. Frekuensi (sering-tidaknya) karyawan menjalin komunikasi dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan kelompok kerja lain.
- K.9.b. Frekuensi terciptanya efektifitas komunikasi yang dijalin (komunikasi yang dijalin dengan karyawan lain meningkatkan hasil kerja dirinya atau karyawan lain tersebut).

#### 10. Pengembangan karyawan

- K.10 Frekuensi usaha peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dirinya dan/atau bawahannya dalam kaitannya dengan pekerjaan

### **Metode Penelitian**

#### *Data, Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel*

Data yang digunakan mencakup wawancara dan kuesioner yang bersifat *cross sectional* serta studi pustaka. Metode pengumpulan data yang berupa jawaban / isian kuesioner menggunakan *personally administered questionnaires* (Sekaran, 1992).

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pura Barutama Kudus. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *probability sampling* kombinasi *cluster sampling - disproportionate stratified random sampling* (Sekaran, 1992). *Cluster sampling* digunakan

untuk pengambilan sampel berdasar pengelompokan lokasi geografis perusahaan, status karyawan dan divisi. Sedangkan *disproportionate stratified random sampling* digunakan untuk pengambilan sampel berdasar pengelompokan level manajerial.

Pengelompokan karyawan berdasar divisi terdiri dari enam divisi yaitu (1) rotogravure division, (2) offset division, (3) paper division, (4) converting division, (5) engineering division dan (6) supporting division. Pengelompokan karyawan berdasarkan lokasi terdiri dari empat lokasi yaitu (1) Jl. Jl. AKBP Agil Kusumadya Km 4, Jati Kencing, (2) Jl. Kresna, Jati Wetan, (3) Jl. AKBP Agil Kusumadya 203, Jati Kulon dan (4) Jl. Raya Kudus - Pati Km 12, Terban.

Pengelompokan karyawan berdasarkan status karyawan terdiri dari tiga kelompok yaitu (1) karyawan tetap - bulanan, (2) karyawan tetap - harian dan (3) karyawan tidak tetap. Pengelompokan karyawan berdasarkan level manajerial karyawan terdiri dari tiga kelompok yaitu (1) manajemen puncak, pimpinan dan wakil pimpinan unit / kabag, (2) manajemen menengah (di bawah wakil pimpinan unit sampai di atas manajemen lini pertama) dan (3) manajemen lini pertama dan pekerja.

Jumlah sampel minimal tiap kelompok karyawan 30 orang, ini untuk memenuhi kecukupan sampel dengan analisis statistik parametrik (Ida Bagoes Mantra dan Kasto dalam Singarimbun dan Efendi, 1989). Jumlah total sampel dihitung berdasarkan jumlah divisi yang merupakan dasar pengelompokan dengan jumlah kelompok terbesar, yaitu enam kelompok (divisi) yang merupakan jumlah seluruh

divisi yang ada dalam perusahaan. Dengan dasar tersebut maka jumlah total sampel minimal sebesar 180 ( $= 30 \times 6$ ) sampel. Penentuan jumlah sampel perkelompok selanjutnya dilakukan dengan pertimbangan bahwa satu divisi mempunyai beberapa lokasi yang terpisah, dalam tiap divisi terdapat kelompok-kelompok karyawan berdasarkan status dan level manajerial yang berbeda dan bahwa dalam pengambilan sampel harus tetap memenuhi kondisi atau syarat probabilitas, yaitu setiap anggota populasi mempunyai kemungkinan yang sama untuk bisa diambil sebagai sampel. Berdasarkan alasan tersebut maka didapat jumlah sampel total yang diperlukan sebanyak 185 sampel.

#### *Teknik Analisis*

Data yang akan dianalisis pada penelitian ini terutama diperoleh dari jawaban kuesioner. Pilihan jawaban atas pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala 1 sampai 6, dengan isi jawaban disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan yang diajukan. Jumlah skala genap dimaksudkan untuk meminimalkan bias akibat kecenderungan responden memilih nilai tengah.

Jumlah variabel (pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner) untuk budaya sebanyak 32 variabel dan untuk kinerja yang diukur dengan *self-rating* sebanyak 16 variabel.

Tahapan analisis yang pertama yaitu uji validitas menggunakan metode *construct validity* dan uji reliabilitas menggunakan metode *internal consistency-interitem consistency reliability (Cronbach's coefficient alpha)*.

Tahapan analisis kedua adalah

pengujian hipotesis pertama, yang dilakukan dengan analisis deskriptif dengan mengukur kekuatan budaya perusahaan ideal berdasarkan internalisasi dan matrik kekuatan relatif budaya.

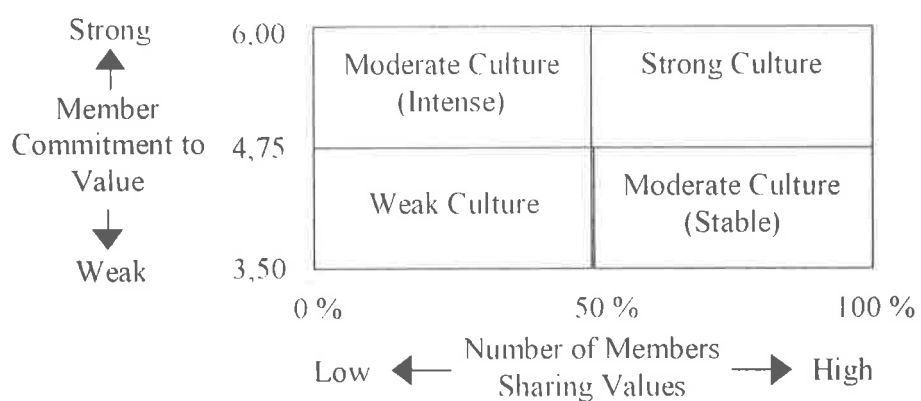
Internalisasi budaya diukur dari rata-rata jawaban responden atas pertanyaan/ pernyataan mengenai budaya perusahaan dan menggolongkannya dalam dua kategori, yaitu tidak kuat dan kuat. Kategori tidak kuat mencakup tingkat kekuatan budaya lemah (interval 1,00 - 2,66) dan sedang (2,67 - 4,33), sedang kategori kuat mempunyai interval 4,34 - 6,00.

Analisis menggunakan matrik kekuatan relatif budaya merupakan analisis deskriptif terhadap budaya perusahaan untuk mengetahui kekuatan budaya perusahaan serta mengetahui besaran sebaran dan intensitas budaya. Pada matrik kekuatan relatif budaya perusahaan (gambar 2) terdapat dua sumbu, sumbu mendatar adalah *number of members sharing*

*values* dengan nilai terkecil 0% dan nilai terbesar 100% dan sumbu vertikal adalah *member commitment to values* dengan nilai terkecil 3,50 dan nilai terbesar 6,00. Nilai 3,50 yang merupakan nilai tengah rentang skala kuesioner berfungsi pula sebagai batas antara responden yang tidak cocok dengan budaya perusahaan (nilai kurang dari 3,50) dan responden yang cocok. Karena dalam metode matrik ini hanya responden yang cocok saja yang dihitung, maka nilai minimal yang digunakan pada matrik adalah 3,50.

*Number of member sharing values* diukur dari persentase banyaknya responden dengan nilai rata-rata jawaban lebih dari atau sama dengan 3,50. *Member commitment to values* diukur hanya berdasarkan responden dengan nilai rata-rata jawaban masing-masing lebih dari atau sama dengan 3,50. Langkah berikutnya adalah menghitung rata-rata nilai kelompok responden tersebut. Titik pertemuan antara hasil kedua perhitungan

Gambar 2. Skala matrik kekuatan relatif budaya perusahaan



tersebut, yaitu *number of member sharing values* dan *member commitment to values* menunjukkan kekuatan relatif budaya perusahaan.

Untuk menguji hipotesis H2<sub>1</sub>, langkah pertama yang dilakukan adalah analisis faktor terhadap variabel budaya, kemudian dilakukan uji beda ANOVA satu arah.

Analisis faktor digunakan untuk memampatkan atau meringkas informasi yang telah diperoleh dari kuesioner, yaitu variabel asli (*original variables*) dimensi budaya, menjadi satu set variabel (faktor) atau dimensi komposit baru dengan jumlah yang lebih sedikit dan tingkat kehilangan informasi yang minimum, atau untuk menentukan konstruk atau dimensi yang dianggap mendasari (*underlying dimensions*) variabel asli (Hair, et.al., 1995). Variabel/faktor baru yang digunakan adalah faktor yang mempunyai eigenvalue lebih dari 1 (Hair, et.al. 1995).

Konstruk baru yang didapat dari analisis faktor tersebut tidak lagi saling berhubungan, dengan kata lain antar variabel/faktor baru hanya terdapat korelasi relatif sangat kecil (tidak signifikan). Cara ini menurut Afifi dan Clark (1990) dapat menghilangkan multikolinearitas pada analisis regresi.

Untuk menguji hipotesis H3<sub>1</sub>, dilakukan analisis regresi logistik. Pemilihan alat regresi logistik ini memberi keuntungan (Afifi dan Clark, 1990) data yang digunakan bisa diskrete maupun kontinyu, tidak perlu dipenuhinya asumsi normalitas dan bisa diketahui probabilitas tercapainya kinerja tinggi untuk suatu nilai variabel bebas tertentu. Bila dibandingkan dengan hasil regresi berganda biasa maka nilai probabilitas yang dihasilkan oleh regresi

logistik ini akan lebih mudah dipahami dalam menjelaskan masalah peningkatan kinerja.

Variabel bebas budaya diambil dari *F-score* hasil analisis faktor sedangkan variabel terikat kinerja karyawan adalah variabel biner dengan penentuan nilai variabel 0 dan 1 dari skala semula pada kuesioner 1 sampai dengan 6, di mana nilai 0 menunjukkan kinerja (kategori) tidak tinggi dan nilai 1 menunjukkan kinerja tinggi. Kategori kinerja tidak tinggi mencakup kinerja rendah (interval 1,00 - 2,66) dan sedang (2,67 - 4,33), sedang kategori kinerja tinggi mempunyai interval 4,34 - 6,00. Penggolongan kinerja karyawan menjadi kinerja rendah, sedang dan tinggi dilakukan pula oleh Motowildo dan Grotter (1994) dari penilaian berskala 7 yang mereka buat dengan mengkategorikan skala 1-2 dalam golongan kinerja rendah, 3-5 kinerja sedang dan 6-7 kinerja tinggi.

Model persamaan regresi logistik sebagai berikut (Afifi, 1990) :

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

Keterangan :

Odds = kecenderungan karyawan mencapai kinerja tinggi

a = konstanta

b = koefisien regresi logistik untuk variabel X

X = variabel bebas berupa faktor skor dari analisis faktor

Probabilitas tercapainya kinerja tinggi (Pz) dihitung sebagai berikut :

$$P = \frac{1}{1 + \exp[-(a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_pX_p)]}$$

## Pembahasan dan Hasil Penelitian

### Sampel Penelitian

Kuesioner yang disebarakan pada penelitian ini sebanyak 275 kuesioner. 194 kuesioner kembali dan 9 di antaranya tidak diisi atau tidak lengkap, sehingga yang bisa dianalisis sebanyak 185 kuesioner. Gambaran mengenai sampel perkelompok karyawan disajikan pada tabel 1.

**Validitas dan Reliabilitas Kuesioner**

Uji validitas konstruk dilakukan

nilai koefisien alpha 0,7356, sedangkan untuk kinerja karyawan sebesar 0,7821. Nilai koefisien pada rentang 0,7 ini menurut Sekaran (1992) termasuk kategori *acceptable* atau dapat diterima.

**Kekuatan Budaya Perusahaan Ideal**

Hasil pengukuran kekuatan (internalisasi dan matrik kekuatan relatif) budaya perusahaan ideal atau delapan

**Tabel 1.**  
Jumlah sampel per kelompok karyawan

Kelompok	Jumlah sampel per kelompok karyawan			
	Divisi	Lokasi	Status	Level
1	0	68	121	31
2	42	78	33	42
3	34	8	31	112
4	30	31		
5	41			
6	38			
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>185</b>

Sumber : Data primer diolah

terhadap alat ukur konsep budaya dan kinerja. Pengujian terhadap alat ukur konsep budaya memberikan hasil 24 variabel valid dengan nilai r di atas nilai r kritis 0,144 ( $\alpha = 5\%$  dan  $n = 185$ ) dan 8 variabel tidak valid, sehingga 8 variabel tersebut tidak digunakan dalam analisis selanjutnya. Pengujian terhadap alat ukur konsep kinerja karyawan memberikan hasil 16 variabel valid.

Uji reliabilitas dengan metode *Cronbach's coefficient alpha* terhadap alat ukur konsep budaya memberikan hasil

prinsip budaya Pura disajikan pada tabel 2 dan gambar 3.

Hasil perhitungan kekuatan budaya (tabel 2) untuk budaya total pada lingkup perusahaan yang menunjukkan budaya masuk kategori tidak kuat (sedang dan sedang stabil) berarti menolak  $H1_{0v}$ , yaitu budaya ideal pada perusahaan sudah kuat, dan sesuai atau mendukung hipotesis yang diajukan ( $H1_{1v}$ ) yang menyatakan bahwa budaya ideal pada perusahaan belum kuat.

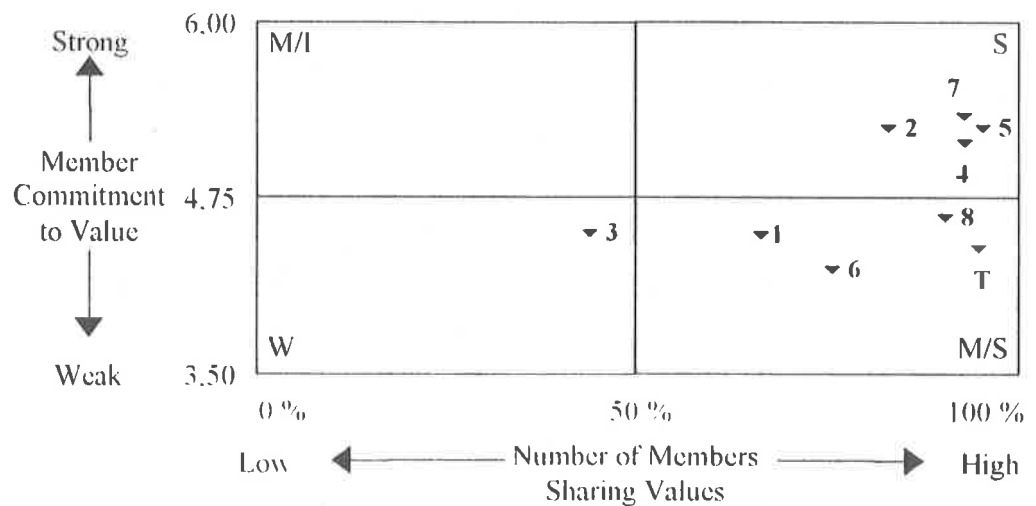
Perhitungan kekuatan budaya dengan berdasarkan matrik memberikan

**Tabel 2.**  
Internalisasi 8 prinsip budaya Pura

Kekuatan Budaya	8 prinsip budaya Pura								
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Tot
Internalisasi	M	S	M	S	S	M	S	S	M
Matrik	M/S	S	W	S	S	M/S	S	M/S	M/S

Sumber : Data primer diolah

**Gambar 3.**  
Kekuatan relatif (matrik) 8 prinsip budaya Pura



Sumber : Data primer diolah

Keterangan tabel dan gambar :

- 1-8, T = 8 prinsip budaya Pura
- W = lemah (weak);
- S = kuat (strong);
- M = sedang (moderate)
- M/S = sedang - stabil (moderate-stable)
- M/I = sedang intense (moderate-intense)

hasil yang sebagian besar sama dengan perhitungan internalisasi. Perbedaan yang ada disebabkan perhitungan dengan matrik mengabaikan responden yang mempunyai nilai jawaban di bawah nilai tengah rentang skala yaitu nilai di bawah 3,5.

### Variasi Budaya Perusahaan Ideal

Analisis variasi budaya perusahaan dilakukan terhadap budaya perusahaan ideal (8 prinsip budaya Pura) dengan uji Anova satu arah dan dilengkapi uji Duncan multiple range, hasilnya disajikan pada tabel 3.

Hasil Anova tersebut menunjukkan bahwa, untuk tinjauan budaya ideal perusahaan, pada tingkat signifikansi 5% hipotesis nol ( $H_{20}$  = tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan)

ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_{21}$  = terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan) adalah substansial dan dapat diterima.

Hasil Anova dan pengujian Duncan multiple range pada tabel 3 menunjukkan adanya variasi budaya ideal perusahaan. Variasi budaya yang ada lebih banyak nampak pada tinjauan kelompok berdasar divisi dibandingkan pada tinjauan kelompok yang lain. Hal ini karena aturan-aturan yang berlaku dan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dan karyawan lebih terkonsentrasi dan didasarkan pada lingkup divisi daripada lokasi, status atau level. Kondisi ini membawa konsekuensi variasi kekuatan budaya lebih banyak terdapat pada level antar divisi dibanding antar kelompok karyawan yang lain.

**Tabel 3.**  
Hasil Anova (F hitung) dan Duncan multiple range test terhadap 8 prinsip budaya Pura

Dimensi Budaya	Kelompok Karyawan							
	Divisi		Lokasi		Status		Level	
1	3,85 **	2<3,4,5	0,36		1,68		2,91	
2	3,65 **	5<2,3; 4<3	7,86 **	4<1,2	1,32		1,13	
3	0,07		1,07		1,68		1,04	
4	1,86		2,23		3,26 *	3<1	2,06	
5	0,25		2,30		1,05		5,54 **	1>2,3
6	0,28		1,29		1,60		1,61	
7	2,97 *	4<2,3,5	2,38		1,44		3,87 *	2<3
8	1,16		0,55		0,05		1,50	
<b>Total</b>	<b>1,08</b>		<b>1,77</b>		<b>3,49 *</b>	<b>3&lt;1</b>	<b>4,44 *</b>	<b>2&lt;1,3</b>

Sumber : Data primer diolah

Namun demikian alasan tersebut perlu pula dicermati mengingat pada analisis ini pembagian kelompok antar divisi (5 divisi) lebih banyak dibandingkan pembagian kelompok berdasar karakteristik lainnya (3 kelompok), sehingga memungkinkan munculnya variasi yang lebih banyak.

Variasi pada tinjauan kelompok berdasar lokasi merupakan jumlah variasi terkecil, yaitu hanya pada budaya 2 antara lokasi 4 dengan 1 dan 2. Hal ini disebabkan perbedaan lokasi yang ada tidak terlalu jauh dan masih dalam lingkup satu kabupaten, sehingga pengaruh budaya lingkungan terhadap perusahaan menjadi tidak begitu berbeda. Alasan jarak antar lokasi ini bisa lebih dipahami bila dilihat bahwa lokasi 4 relatif lebih terpisah dibanding lokasi lainnya.

Variasi pada tinjauan antar status karyawan menunjukkan bahwa budaya perusahaan ditemukan lebih kuat pada karyawan tetap (status 1) dibandingkan pada karyawan tidak tetap. Hal ini bisa disebabkan bagaimanapun karyawan tetap lebih terikat dengan perusahaan dan mungkin berharap akan bekerja pada perusahaan lebih lama sehingga lebih menyesuaikan dan menginternalisasikan budaya perusahaan dibandingkan karyawan tidak tetap.

Variasi pada tinjauan antar level manajerial karyawan menunjukkan bahwa budaya perusahaan pada kelompok karyawan level 1 lebih kuat dibanding level 2 dan 3. Sedangkan antara kelompok karyawan level 2 dan 3, budaya lebih kuat pada kelompok karyawan level 3 dibanding level 2.

Lebih kuatnya budaya pada level 1,

seperti diungkapkan oleh Samsul Arifin (1997), mungkin disebabkan kelompok level atas menjadi model atau contoh internalisasi budaya perusahaan. Namun alasan ini kurang memuaskan untuk bisa menjelaskan mengapa budaya pada kelompok level 3 lebih kuat daripada level 2. Alasan lain yang bisa diajukan untuk menjelaskan fenomena ini adalah lamanya waktu interaksi dan harapan tinggal dalam perusahaan.

Selain karena alasan sebagai model, kelompok level 1 adalah karyawan yang telah relatif lebih lama berada dalam perusahaan dibanding karyawan level 2 dan 3, sehingga waktu interaksi atau penyesuaian dengan budaya perusahaan pun lebih lama dan memberi hasil lebih kuatnya budaya perusahaan terinternalisasi. Sementara karyawan level 3 yang mempunyai latar belakang pendidikan dan ketrampilan relatif lebih sedikit dibanding karyawan level 1, mungkin berfikir bahwa akan susah untuk mencari pekerjaan di tempat lain sehingga berharap akan tinggal dalam perusahaan dalam jangka waktu lama. Untuk memenuhi harapan tersebut mereka berusaha menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan. Hal ini tidak terjadi pada karyawan level 2 yang mempunyai latar belakang pendidikan dan ketrampilan yang relatif lebih tinggi. Mereka merasa lebih berpeluang untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain dibanding karyawan level 3.

#### ***Hasil Analisis Faktor***

Analisis faktor dilakukan untuk mendapatkan konstruk baru budaya yang berkembang dalam perusahaan dari 24



variabel pengukur konsep budaya. Pada analisis faktor ini, 24 variabel tersebut terlebih dahulu diuji kelayakannya untuk bisa dianalisis dengan metode *Bartlett test of sphericity*, yang menguji keberadaan korelasi antar variabel, dan MSA (*measure of sampling adequacy*), yang menguji derajat interkorelasi antar variabel dan kelayakan analisis faktor (Hair dkk, 1995).

Uji Bartlett memberikan hasil yang signifikan pada level 0,00. Sedangkan hasil uji MSA menunjukkan bahwa terdapat 2 variabel yang mempunyai indeks di bawah 0,5, sehingga dikeluarkan dari analisis. 22 variabel sisa yang bisa dianalisis memberikan indeks MSA masing-masing di atas 0,5 dan MSA secara keseluruhan 0,70313.

Analisis faktor yang digunakan adalah metode *principal component analysis* dengan rotasi varimax. Jumlah faktor yang

diekstraksi ditentukan berdasarkan nilai eigen (*latent root criterion*) dan kriteria persentase varian. Menurut Hair et.al. (1995) *latent root criterion* dengan nilai eigen 1 sebagai batasan signifikan bisa diandalkan terutama untuk jumlah variabel asal antara 20 sampai 50, sedangkan persentase varian yang dianggap memberikan hasil yang memuaskan untuk ilmu-ilmu sosial adalah di atas 60 %.

Dari perhitungan dan kriteria nilai eigen tersebut diperoleh jumlah faktor yang diekstraksi sebanyak 7 faktor dengan persentase varian kumulatif variabel asal yang bisa dijelaskan oleh ketujuh faktor tersebut sebanyak 60,6 %.

Tahapan berikutnya dari analisis faktor adalah perhitungan matrik faktor yang dalam analisis ini juga dilakukan rotasi metode varimax. Selanjutnya dilakukan pengelompokan variabel

Tabel 4.  
Hasil analisis faktor

Faktor	Variabel asal*	Eigen-value	% of Variance	Cum % of Var.	Konsep / Dimensi budaya yang berkembang dalam perusahaan
F1	A7a. A7b. A4. A2b	3,98356	18.1	18,1	Siap menghadapi tantangan
F2	C1b.C1a. A5a. B2b	2,45577	11.2	29,3	Komitmen thd kepentingan bersama
F3	B5c. B5c. A3. B2a	1,79008	8.1	37,4	Kontrol longgar
F4	A5b. A1. A6	1,54999	7.0	44,5	Perbaikan berkelanjutan
F5	B6a. B3b	1,22326	5.6	50,0	Penyesuaian terhadap lingkungan
F6	B5d. B5b. B4b	1,20502	5.5	55,5	Otonomi kerja karyawan
F7	B1b. A8b	1,12501	5.1	60,6	Orientasi hasil

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : \* = kode variabel asal, A = budaya Pura  
B = budaya versi IRIC, C = budaya adaptif

berdasarkan *factor loading* masing-masing variabel. Pada analisis ini hanya variabel dengan *factor loading* lebih dari atau sama dengan 0,5 yang dianggap signifikan secara praktis (Hair dkk, 1995).

Dari pengelompokan variabel ke dalam faktor baru maka diajukan konsep baru yang mewakili masing-masing faktor. Hasil analisis faktor berikut konsep atau dimensi baru budaya yang berkembang dalam perusahaan disajikan pada tabel 4.

#### ***Kekuatan Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan***

Perhitungan kekuatan budaya yang berkembang dalam perusahaan, yaitu konsep budaya hasil analisis faktor, dilakukan seperti perhitungan kekuatan budaya perusahaan ideal, namun data yang digunakan adalah *F-score* hasil analisis faktor. Asumsi yang digunakan dalam perhitungan ini adalah batas minimal (budaya lemah) dan batas maksimal (budaya kuat) sesuai dengan nilai minimal dan nilai maksimal *F-score*. Asumsi ini mengandung kelemahan bahwa nilai minimal dan maksimal tersebut bukan nilai absolut seperti pada perhitungan budaya perusahaan ideal (nilai 1 dan 6), namun nilai minimal dan maksimal yang ditemukan dari responden yang ada. Karenanya kekuatan budaya yang diperoleh dari perhitungan ini bersifat relatif dan lebih berupa gambaran distribusi kekuatan budaya. Hasil perhitungan kekuatan budaya yang berkembang dalam perusahaan disajikan pada tabel 5 dan gambar 4.

Seperti halnya pada pengukuran kekuatan budaya perusahaan ideal, pada

pengukuran budaya yang berkembang dalam perusahaan juga terdapat perbedaan antara pengukuran internalisasi dan matrik akibat berbedanya cara perhitungan. Budaya yang masuk kategori kuat hanya budaya F2 sedangkan lainnya masuk kategori tidak kuat.

#### ***Variasi Budaya yang Berkembang dalam Perusahaan***

Untuk menguji variasi budaya yang berkembang dalam perusahaan antar kelompok karyawan, maka dilakukan analisis Anova satu arah dan uji Duncan multiple range. Hasil analisis tersebut disajikan pada tabel 6.

Hasil analisis pada tabel 6 menunjukkan bahwa pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5 % hipotesis nol ( $H_{20}$  = tidak terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_{2a}$  = terdapat perbedaan budaya yang berkembang antar kelompok karyawan dalam perusahaan) adalah substansial dan bisa diterima.

Penyebab variasi budaya yang berkembang antar divisi bisa dijelaskan dengan alasan yang sama seperti variasi budaya ideal, yaitu karena aturan-aturan yang berlaku dan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan dan karyawan terkonsentrasi dan didasarkan pada lingkup divisi.

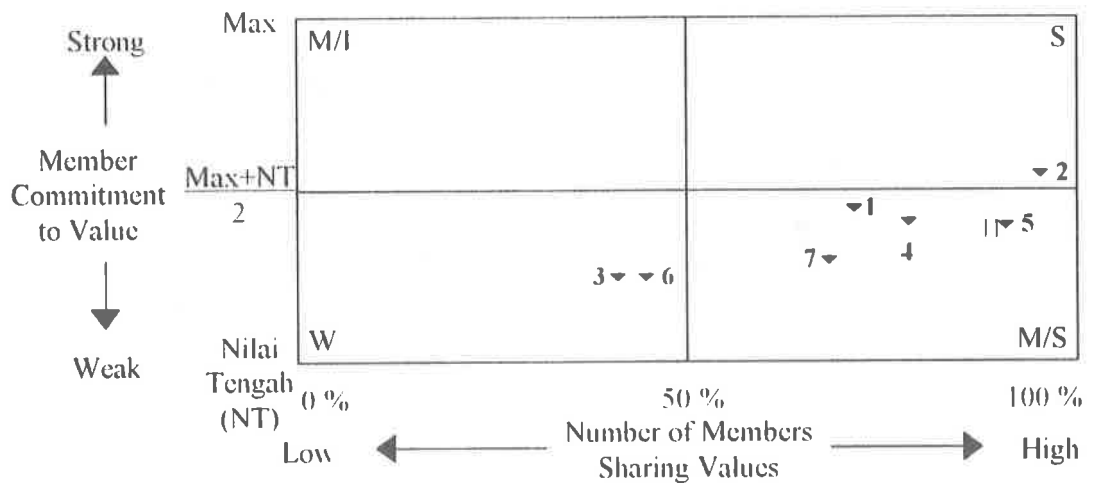
Variasi budaya antar lokasi, yaitu budaya F2 (komitmen terhadap kepentingan bersama), terjadi karena terpisahnya lokasi 4 dengan lokasi lain (lokasi 1,2 dan 3), yang relatif lebih mengelompok. Jarak yang jauh

Tabel 5.  
Internalisasi budaya yang berkembang dalam perusahaan

Kekuatan Budaya	Dimensi Budaya						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Internalisasi	M	S	M	M	M	M	M
Matrik	M/S	S	W	M/S	M/S	W	M/S

Sumber : Data primer diolah

Gambar 4.  
Kekuatan relatif (matrik) budaya yang berkembang dalam perusahaan



Sumber : Data primer diolah

Keterangan tabel dan gambar :

1 - 7 = F1 - F7 = budaya yang berkembang dalam perusahaan

M = sedang (*moderate*)

M/S = sedang (*moderate-stable*)

M/I = sedang intense (*moderate-intense*)

S = kuat (*strong*)

W = lemah (*weak*)

Tabel 6.  
Hasil Anova (F hitung) dan *Duncan multiple range test* terhadap budaya yang berkembang dalam perusahaan

Dimensi Budaya	Kelompok Karyawan							
	Divisi		Lokasi		Status		Level	
F1	3,06 *	4<2.3.6	3,04		1,70		3,56 *	3>2
F2	0,75		3,49 *	2>4	0,85		0,34	
F3	0,99		0,62		3,591 *	3>1.2	1,13	
F4	1,25		0,97		1,25		4,86 *	1>2.3
F5	1,54		0,46		0,09		0,42	
F6	2,52 *	4>2.3.5	0,18		11,58 **	1>2.3	1,22	
F7	0,35		0,01		0,51		2,41	

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : \*\* = signifikan pada  $\alpha = 1\%$ ; \* = signifikan pada  $\alpha = 5\%$   
 < / > = perbedaan yang signifikan ( $\alpha = 0,05$ ) kurang / lebih dari.

menyebabkan lebih kecilnya kemungkinan untuk berinteraksi dengan kelompok lain, sehingga rasa kebersamaanpun lebih sukar terwujud dibandingkan dengan antar kelompok lain yang lebih sering berinteraksi satu sama lain.

Variasi budaya F3 (kontrol longgar) pada tinjauan antar kelompok berdasar status bisa dijelaskan bahwa karyawan dengan status tidak tetap lebih merasa tidak terikat pada perusahaan dan bekerja karena alasan keahliannya sehingga dalam bekerja mereka tidak ingin mengontrol atau dikontrol orang lain dengan ketat.

Variasi budaya F6 (otonomi kerja) disebabkan karyawan bulanan tetap lebih mempunyai rasa memiliki, merasa terikat dan lama tinggal dalam perusahaan, sehingga mereka merasa lebih tahu

bagaimana cara bekerja dan bertindak untuk perusahaan. Ini berarti bahwa karyawan mempunyai kewenangan yang besar dalam menentukan apa yang harus dikerjakannya dan bagaimana cara melakukannya.

Variasi yang berkembang antar level terjadi pada budaya F1 (siap menerima tantangan) dan F4 (perbaikan berkelanjutan) yang keduanya hanya tersusun dari variabel asli budaya perusahaan ideal. Karenanya variasi yang terjadi bisa dijelaskan dengan alasan yang sama seperti variasi budaya ideal, yaitu level 1 menjadi model bagi internalisasi budaya dan mereka relatif lebih lama tinggal dalam perusahaan, sedangkan kelompok karyawan level 3 mempunyai pengharapan yang lebih besar untuk

tinggal dalam perusahaan untuk waktu yang lama dibandingkan level 2.

***Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Karyawan***

Uji pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan dilakukan menggunakan analisis regresi logistik dengan variabel terikat kinerja karyawan dan variabel bebas tujuh variabel budaya hasil analisis faktor (F1-F7). Hasil analisis regresi logistik disajikan pada tabel 7.

Hasil analisis regresi pada tabel 7 menunjukkan bahwa variabel F1, F4 dan F7 berpengaruh secara signifikan pada  $\alpha = 5\%$  dan  $10\%$  terhadap variabel terikat kinerja karyawan, yang berarti pada  $\alpha = 5\%$  dan  $10\%$  hipotesis nol ( $H_{30} =$  budaya yang berkembang dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_{31} =$

budaya yang berkembang dalam perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan) adalah substansial dan bisa diterima.

Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa berdasar model yang digunakan pada analisis ini : pada  $\alpha = 5\%$ , secara signifikan terdapat pengaruh positif variabel F1 (siapa menghadapi tantangan) dan variabel F4 (perbaikan berkelanjutan) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan; pada  $\alpha = 10\%$ , secara signifikan terdapat pengaruh positif variabel F7 (orientasi hasil) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan dan pada  $\alpha = 10\%$ , tidak terdapat pengaruh variabel F2 (komitmen terhadap kepentingan bersama), F3 (kontrol longgar), F5 (penyesuaian terhadap lingkungan) dan F6 (otonomi kerja karyawan) terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi karyawan.

**Tabel 7.**  
Hasil analisis regresi logistik pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan

Model Chi- Square = 23.570					
Significance = 0.0014					
Variable	B	S.E.	Wald	Sig	Exp(B)
F1	0.3845	0.1668	5.3131	<b>0,0212</b>	1.4689
F2	0.1029	0.1758	0.3426	0.5583	1.1084
F3	0.2349	0.1665	1.9901	0.1583	1.2648
F4	0.5930	0.1818	10.6335	<b>0,0011</b>	1.8094
F5	0.2497	0.1740	2.0608	0.1511	1.2837
F6	0.1527	0.1574	0.9410	0.3320	1.1650
F7	0.2688	0.1632	2.7136	<b>0,0995</b>	1.3084
Constant	0.0137	0.1575	0.0076	0.9306	

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan *parameter estimate* bisa dilihat bahwa variabel F4 dengan nilai  $B = 0,5930$  berpengaruh paling besar dibanding variabel bebas lain, disusul variabel F1 dengan nilai  $B = 0,3845$  dan F7 dengan  $B = 0,2688$ .

Bila hasil analisis ini dikaitkan dengan budaya perusahaan ideal, maka faktor atau variabel budaya yang baru bisa dirunut balik ke variabel asal yang masuk dalam kelompok faktor tersebut (tabel 4). Budaya ideal perusahaan yang berpengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi adalah budaya inovasi tiada henti (A1 - F4), pekerjaan yang tuntas (A2b - F1), mau repot (A4 - F1), punya niat baik (A5b - F4), tidak lekas merasa puas (A6 - F4), siap menghadapi tantangan (A7a, A7b - F1) dan bisa bekerja secara teamwork (A8b - F7). Dari 8 prinsip budaya perusahaan hanya satu yang dalam model ini tidak terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap probabilitas tercapainya kinerja tinggi yaitu budaya tidak sombong (A3 - F3). Sedangkan di luar budaya ideal terdapat satu budaya yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi yaitu budaya orientasi hasil (F7).

Masuknya hampir seluruh budaya ideal perusahaan ke dalam faktor-faktor yang berpengaruh positif terhadap probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi sekaligus menunjukkan bahwa perumusan budaya ideal perusahaan yang disarikan dari pengalaman perusahaan, filosofi, visi dan keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan secara umum telah berada pada arah yang benar. Namun perusahaan perlu pula mengembangkan

budaya lain yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu budaya orientasi hasil.

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi manajemen khususnya dalam mengelola budaya perusahaan. Pengelolaan budaya ini bersifat strategis mengingat budaya perusahaan merupakan salah satu sarana fundamental jangka panjang bagi perusahaan agar dapat berhasil mengimplementasikan strategi yang dipilihnya (Pearce dan Robinson, 1997). Selain itu pada tingkat fungsional pengelolaan budaya terutama berkaitan erat dengan pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Pura Barutama dengan karakteristik jumlah karyawan yang besar, beberapa divisi, lokasi geografis, status dan level karyawan yang berbeda mempunyai budaya perusahaan ideal yang tidak kuat. Temuan ini mendukung teori yang dinyatakan oleh Kotter dan Heskett (1997), Robbins (1996) dan Schein (1997).

Selain budaya perusahaan ideal, dalam perusahaan berkembang pula budaya-budaya lain. Kesemua budaya tersebut berhasil diidentifikasi dalam tujuh dimensi budaya yaitu budaya siap menghadapi tantangan, komitmen terhadap kepentingan bersama, kontrol longgar, perbaikan berkelanjutan, penyesuaian terhadap lingkungan, otonomi kerja karyawan dan orientasi hasil.

Analisis terhadap kekuatan budaya perusahaan ideal dan budaya yang berkembang dalam perusahaan

menunjukkan pula adanya variasi budaya antar kelompok karyawan dalam perusahaan. Temuan ini mendukung pernyataan Kotter dan Heskett (1997), Robbins (1996) dan Schein (1997) tentang variasi budaya antar divisi, pernyataan Kotter dan Heskett (1997) dan Robbins (1996) tentang variasi budaya antar lokasi geografis serta pernyataan Schein (1997) dan hasil penelitian Samsul Arifin (1997) tentang variasi budaya antar level karyawan.

Meskipun hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa besarnya jumlah karyawan perusahaan berpengaruh dalam menyebabkan tidak kuatnya budaya perusahaan, namun hal yang berbeda terdapat dalam lingkup kelompok karyawan yang ada dalam perusahaan, yaitu kelompok karyawan dengan jumlah kecil tidak selalu mempunyai budaya perusahaan ideal yang lebih kuat dibanding kelompok dengan jumlah karyawan yang lebih besar. Temuan ini sekaligus menolak pendapat Samsul Arifin (1997).

Konsep model (Samsul Arifin, 1997 dan Schein, 1997) dan keanggotaan kelompok yang stabil (Kotter dan Heskett, 1997), berdasarkan temuan penelitian ini, diduga lebih sesuai dalam menjelaskan kuat lemahnya budaya perusahaan ideal dibandingkan dengan konsep besarnya kelompok karyawan. Selain itu lamanya karyawan tinggal, atau keanggotaan yang stabil, dan besarnya harapan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan ikut pula menjelaskan kekuatan budaya perusahaan. Semakin lama karyawan tinggal dalam perusahaan, maka semakin banyak kesempatan baginya untuk menerima sosialisasi dan menyesuaikan diri dengan

budaya perusahaan, demikian juga semakin besar harapan karyawan untuk tinggal dalam perusahaan, maka semakin besar pula keinginannya untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh budaya yang berkembang dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan, temuan ini mendukung teori yang dinyatakan oleh Noe, et.al. (1994) dan Robbins (1996) dan hasil penelitian Budiardjo Soehodo (1999), Bambang Supomo dan Nur Indriantoro (1998) dan Muchamad Syafruddin (1999).

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan budaya apa saja yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan probabilitas tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Budaya tersebut, yang merupakan hasil dari analisis faktor, adalah perbaikan berkelanjutan (F4), siap menghadapi tantangan (F1) dan orientasi hasil (F7), yang mencakup pula di dalamnya 7 dari 8 prinsip budaya Pura, yaitu inovasi tiada henti, pekerjaan yang tuntas, mau repot, punya niat baik, tidak lekas merasa puas, siap menghadapi tantangan dan bisa bekerja secara *teamwork* serta satu budaya di luar budaya perusahaan ideal yaitu budaya orientasi hasil. Implikasinya adalah bahwa budaya tersebutlah yang harus diperkuat oleh perusahaan melalui pengelolaan budaya yang baik dan perusahaan harus pula memberikan perhatian yang lebih besar pada kelompok karyawan di mana budaya tersebut masih lemah.

Hasil analisis penelitian ini juga menunjukkan adanya beberapa hal yang mempunyai kecenderungan berperan dalam penanaman budaya perusahaan,

yaitu kebijakan dan praktek-praktek organisasi pada lingkup divisi (relatif dibanding pada lingkup lokasi, status dan level karyawan), lokasi kerja, lamanya karyawan tinggal dalam organisasi dan besarnya harapan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Karenanya untuk mengelola budaya dengan efektif dan efisien para manajer divisi harus lebih berperan dalam menanamkan budaya perusahaan melalui kebijakan yang ditetapkan dan pengelolaan praktek-praktek dalam divisinya. Para manajer level group juga harus memberikan perhatian yang lebih besar kepada kelompok karyawan yang lokasinya relatif lebih terpisah dari lokasi kelompok karyawan yang lain.

Pengelolaan perusahaan harus pula diarahkan pada usaha untuk membuat karyawan lebih betah tinggal dalam perusahaan dan membuat perusahaan sebagai tempat yang menarik untuk bekerja dalam jangka waktu lama sehingga mendorong karyawan lebih berharap untuk tinggal lebih lama dalam perusahaan. Pada sisi pengelolaan budaya yang mempunyai kendala waktu ini bisa pula ditempuh cara lain yaitu melalui proses seleksi dan *recruitment*/penarikan karyawan yang mempertimbangkan kecocokan karyawan

terhadap budaya perusahaan.

Meskipun jumlah sampel secara total pada penelitian ini sesuai dengan rencana, namun perlu diperhatikan bahwa ada kelompok karyawan yang tidak terwakili sesuai rencana yaitu kelompok karyawan divisi 1 dan lokasi 3. Adanya kelompok yang tidak terwakili ini membawa implikasi kekurangsempurnaan dan perlunya kehati-hatian dalam generalisasi hasil penelitian terhadap keseluruhan populasi, karenanya penelitian berikutnya mungkin bisa dilakukan terhadap seluruh kelompok karyawan untuk lebih menjamin keterwakilan populasi dan generalisasi hasil penelitian.

Tahap pengembangan dari penelitian ini bisa dilakukan dengan meneliti faktor-faktor yang berpengaruh dalam penanaman budaya perusahaan, baik dalam lingkup perusahaan maupun perkelompok karyawan. Dengan penelitian pengembangan tersebut akan bisa diperoleh dasar bagi langkah-langkah penanaman budaya perusahaan yang lebih jelas dan bersifat empiris, mengingat faktor-faktor yang dikemukakan sebagai penentu atau yang mempengaruhi budaya kebanyakan bersifat konsep teoritis dan kurang teruji secara empiris. ■

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifi, Abdelmonem A. dan Virginia Clark, *Computer Aided Design Multivariate Analysis*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1990.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, "Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Indonesia", *Kelola* No 18/VIII/1998, 61-84, 1998.
- Budiardjo Soehodo, *Tesis - Perubahan Strategi dan Implikasinya pada Perkembangan Budaya Perusahaan di PT Bank Dagang Negara (Persero) Cabang Lhokseumawe*, Semarang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1999.



- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, edisi ke-7, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1997.
- Djamaludin Ancok, "Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian", dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Hair, Joseph F. Jr, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, edisi ke-4, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Harvey, Don dan Robert Bruce Bowin, *Human Resource Management - An Experiential Approach*, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1996.
- Hofstede, Greet, "The Business of International Business is Culture", dalam Heidi Vernon Wortzel dan Lawrence H. Wortzel, *Strategic Management in the Global Economy*, Canada, John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Ida Bagoes Mantra dan Kasto, "Penentuan Sample", dalam Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Kotter, John P. dan James L. Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, Jakarta, Prenhallindo, 1997.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, edisi ke-3, USA, D. Irwin, Inc., 1995.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech, *The Essence of Human Resource Management*, United Kingdom, Prentice Hall Int. Ltd., 1995.
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1988.
- Motowildo, Stephan J. dan James R. Van Scotter, "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480, 1994.
- Muchamad Syafruddin, *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen dan Kultur Organisasional pada Kinerja Manajemen*, Semarang, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1999.
- Nurhajati Ma'nun dan Bisma Dewabrata, "Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya terhadap Sikap Kerja - Studi Kasus Direktorat Produksi PT IPTN", *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia*, 1995.
- O'Reilly, Charles, "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations", dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapore, Macmillan Publishing Company, 1991.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategik - Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Jilid 1*, Jakarta, Binarupa Aksara, 1997.
- PT Pura Barutama, 1996, *Company Profile*.
- PT Pura Barutama, 1999, Data Kekuatan Personel.
- PT Pura Barutama, 1999, Data Penilaian Skor Unit
- PT Pura Barutama, 1999, Materi Orientasi Personalialia Pura Group.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi - Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 2*, Jakarta, PT Prenhallindo, 1996.
- Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, edisi ke-3, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 1997.
- Samsul Arifin, *Laporan Internship - Analisis Internalisasi Budaya Perusahaan PT Timah Tbk. Pasca Restrukturisasi*, Yogyakarta, Program Studi Magister Manajemen UGM, 1997.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, edisi ke-2, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Schein, Edgar H., "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Singapura, Macmillan Publishing Company, 1991.
- Schneider, Susan C. dan Jean Louis Barsoux, *Managing Across Cultures*, Great Britain, Prentice Hall Europe, 1997.
- Sekaran, Uma, *Research Methods for Bussiness - A Skill Building Approach*, edisi ke-2, Toronto, John Wiley & Sons, Inc., 1992.
- Trompenaars, Fons, *Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1995.