

650.3  
HER  
a e.1

**ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA  
KAJIAN IMPLIKASI BUDAYA PERUSAHAAN  
( Kasus PT Bank BNI 46 Cabang Undip )**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Hertanto  
NIM : C4A098046

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

Tesis berjudul

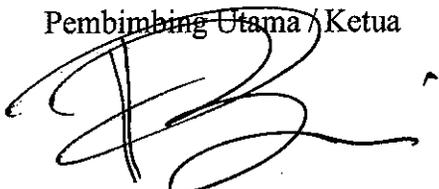
**ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA :  
KAJIAN IMPLIKASI BUDAYA PERUSAHAAN  
(Kasus PT Bank BNI 46 Cabang Undip)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Hertanto**

telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 7 Juli 2000  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama / Ketua



Dr. Purbayu Budi Santoso, MS

Pembimbing / Anggota



Drs. Agus Purwanto, Msi, Akt

Semarang , 7 Juli 2000

Universitas Diponegoro Semarang  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## MOTTO

*Dan (ada lagi) karunia yang lain yang kamu sukai  
(yaitu) pertolongan dari Allah dan kemenangan yang dekat  
(waktunya). Dan sampaikanlah berita gembira pada  
orang-orang yang beriman. (Ash. Shaff: 13)*

*Manusia yang selalu memikirkan kebendaan  
yang menyenangkan panca-inderanya, maka timbullah  
kecenderungan atas semua itu.  
Dan dari kecenderungan itu terlahirlah keinginan dari  
keinginan, timbullah angkara murka (Bhagawat Gita)*

## 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 organizational 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 research object is conducted on employees of the PT. Bank Negara Indonesia 1946 (Persero) Tbk, Undip Branch Office. Corporate culture is an ideal culture and factual 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.

Primary data that was used by this research is collected from questionnaires and the pertinent secondary data source connected within the company. Analyzing tools which is used for examining questionnaires are validity test and reliability test, culture internalization test is to find out the culture strengths, where one way anova is used for testing the variance of culture within employees. Factor analysis is used to simplify sum variables and logistic regression to see the magnitude of corporate culture toward probability to reach high work productivity.

The result from this research shows a) that existing culture was internalized moderate (not strong), b) there was a variance of culture strength within employee groups, c) the seven factor become the new dimensions of corporate culture which resulted from those seven factors whitin the employee groups, d) in conducting logistic regression test, the result shows that from those seven factor there were three factors which were influenced significantly toward probability to reach highly work productivity. If we backtracked it then would be known the ideal culture which is influenced significantly toward employees work productivity.

## ABSTRAK

Pada krisis ekonomi saat ini perbankan menjadi perhatian utama dari pemerintah, karena merupakan titik sentral dari perekonomian. Berbagai kebijaksanaan pemerintah ditujukan untuk menghidupkan kembali kinerja perbankan yang telah terpuruk dan untuk mengaktifkan kembali roda perekonomian yang semakin tidak menentu.

Kebijaksanaan pemerintah ini perlu mendapatkan dukungan internal dari perbankan sendiri. Guna mewujudkannya, maka perusahaan perlu untuk melihat keberadaan sumber daya manusia sebagai sumber yang paling utama dalam perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai potensi untuk berkembang, langkah awal yang harus dilakukan adalah menanamkan nilai, norma dan perilaku serta keyakinan untuk meningkatkan produktivitasnya. Kondisi demikian ini dapat diciptakan melalui budaya perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis produktivitas kerja dari sisi budaya perusahaan dengan obyek penelitian adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia 46 kantor Cabang Undip. Budaya perusahaannya adalah budaya ideal dan budaya faktual. Masalah yang timbul adalah budaya perusahaan tidak kuat, adanya beda variasi kekuatan budaya perusahaan, dan budaya yang tidak kuat berpengaruh bagi produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat kekuatan budayanya, adanya beda variasi karena karakter yang ada, serta pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja.

Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh dari kuesioner serta data sekunder yang berkaitan dengan perusahaan. Alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas untuk kuesioner, uji internalisasi budaya untuk menguji kekuatan budaya, uji beda anova satu arah untuk menguji variasi budaya antar kelompok karyawan, analisis faktor yang digunakan untuk menyederhanakan jumlah variabel dan uji regresi logistik untuk melihat pengaruh budaya perusahaan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : a) budaya yang ada itu terinternalisasi dalam katagori sedang (tidak kuat), b) terdapat perbedaan variasi kekuatan budaya antar kelompok karyawan, c) munculnya tujuh faktor yang merupakan dimensi baru budaya perusahaan yang merupakan hasil dari analisis faktor, ketujuh faktor ini juga bervariasi antar kelompok karyawan, d) dalam melakukan uji analisis regresi logistik diperoleh hasil perhitungan bahwa dari ketujuh faktor tersebut terdapat tiga faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Apabila kemudian ditelusuri ke belakang akan dapat diketahui budaya ideal yang berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, petunjuk serta hidayahnya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, sebagai tugas akhir pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui budaya perusahaan. Seringkali pihak manajemen kurang memperhatikan budaya perusahaannya, sehingga salah satu dampaknya akan berakibat pada produktivitas kerja. Oleh karena itu budaya merupakan unsur yang penting bagi perusahaan.

Yang perlu diperhatikan dari sisi budaya adalah kekuatan dari budaya itu sendiri, dan budaya harus berkembang sesuai dengan perkembangan dari perusahaan artinya elemen budaya itu dapat diubah.

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada PT bank BNI 1946 (persero) Cabang Undip, yang memang khusus dirancang untuk melihat pengaruh budaya perusahaan bagi produktivitas kerja karyawan

Tentunya dalam penulisan ini banyak bantuan dari semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Purbayu Budi Santoso, MS selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan bagi kemajuan tesis ini,
2. Drs. Agus Purwanto, Msi, Akt, selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan masukan bagi kesempurnaan tesis ini,
3. Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang,
4. Ibu Poerwati ES, SH, SPN, selaku pimpinan cabang BNI 1946 cabang Undip yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian.
5. Prof. Drs. Soehardjo, Drs. Syuhada, MSIE, Drs. Sugiyono, MSIE, selaku Dewan Penguji, yang banyak membantu dalam pelaksanaan ujian tesis.

6. Pengelola program studi, staff pengajar, serta karyawan program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
7. Sdr. Budi Wibowo, S.T, MM, Sdr.Syahirul Arif, S.T, Sdr. Nuruddin Mahmud, SE, MM, Sdr. Muhammad Uzkur Khoiron, S.T, MM, Sdr. Moch Arif Setiawan, S.H, Sdr. Darojatun Prihandono, SE, MM, Sdr. Samuel E Tampubolon, SE, serta rekan-rekan yang lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penyelesaian tesis ini.

Ucapan terimakasih khusus penulis berikan kepada kedua orang tua yang telah besar jasanya dalam mendidik memberikan dorongan dan semangat untuk belajar sampai pada jenjang sekarang ini, dan tidak lupa terimakasih kepada kakak-kakak serta adik tercinta yang telah memberi motivasi.

Semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi almamater tercinta, paling tidak cukup pantas untuk menghias khasanah ilmu pengetahuan, lebih dari itu semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang berkesempatan untuk membacanya.

Semarang, 7 Juli 2000

Penulis.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i.
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
MOTTO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ABSTRAK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi.
DAFTAR TABEL .....	viii.
DAFTAR GAMBAR .....	ix.
DAFTAR LAMPIRAN .....	x.
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Ruang Lingkup Penelitian .....	10
1.3. Rumusan Masalah .....	11
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	11
BAB II. TELAAH PUSTAKA .....	13
2.1. Telaah Pustaka. ....	13
2.2. Penelitian Terdahulu .....	23
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	29
2.4. Hipotesa .....	33
2.5. Definisi Operasional Variabel .....	34
BAB III. METODE PENELITIAN .....	39
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	39
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	40
3.3. Populasi .....	41
3.4. Teknik Analisis .....	41

BAB IV.	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN. ....	51
	4.1. Sejarah Perkembangan BNI 1946 .....	51
	4.2. Sekilas Budaya Perusahaan .....	55
	4.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	57
	4.4. Karakteristik BNI 1946 cabang Undip .....	58
BAB V.	PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN .....	63
	5.1. Responden .....	63
	5.2. Validitas dan Reliabilitas .....	64
	5.3. Kekuatan Budaya Perusahaan Ideal .....	65
	5.4. Variasi Budaya Perusahaan Ideal .....	68
	5.5. Analisis Faktor .....	69
	5.6. Kekuatan Budaya Faktual dalam Perusahaan .....	75
	5.7. Variasi Budaya Faktual Perusahaan. ....	78
	5.8. Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Produktivitas Kerja. ....	80
	5.9. Implikasi Strategis. ....	86
	5.10. Pola Pengaturan Budaya Perusahaan .....	88
BAB VI.	KESIMPULAN DAN SARAN .....	92
	6.1. Kesimpulan .....	92
	6.2. Saran .....	95
	DAFTAR PUSTAKA .....	97
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	100
	LAMPIRAN .....	101

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tingkat keluar masuk karyawan total. ....	8
Tabel 2.1. Definisi operasional budaya perusahaan Bank BNI 1946. ....	35
Tabel 2.2. Definisi operasional karakter budaya Robbin.....	37
Tabel 2.3. Definisi operasional produktivitas kerja.....	38
Tabel 3.1. Katagori internalisasi budaya.....	45
Tabel 3.2. Katagori produktivias kerja.....	48
Tabel 4.1. Pertumbuhan karyawan.....	58
Tabel 4.2. Komposisi karyawan.....	59
Tabel 4.3. Lokasi BNI 46 cabang Undip.....	60
Tabel 5.1. Responden menurut level manajer dan non manajer.....	63
Tabel 5.2. Responden menurut status.....	64
Tabel 5.3. Kekuatan budaya ideal.....	66
Tabel 5.4. Hasil anova budaya perusahaan ideal.....	68
Tabel 5.5. Eigenvalue dan varian.....	72
Tabel 5.6. Variabel menurut faktor loading.....	73
Tabel 5.7. Katagori internalisasi budaya faktual.....	76
Tabel 5.8. Kekuatan budaya faktual.....	77
Tabel 5.9. Anova untuk budaya faktual untuk level manajer dan non manajer .....	78
Tabel 5.10. Anova budaya faktual untuk status.....	79
Tabel 5.11. Hasil regresi logistik.....	80
Tabel 5.12. Sosialisasi Budaya Perusahaan .....	91

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Kerangka pemikiran teoritis.....	32
Gambar 3.1. Skala jawaban kuesioner alternatif 1.....	42
Gambar 3.2. Skala jawaban responden alternatif 2.....	42
Gambar 4.1 Struktur organisasi.....	62

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat-surat ijin penelitian.
- Lampiran 2. Pilar-pilar budaya perusahaan.
- Lampiran 3. Kuesioner dan hasil pengumpulan data kuesioner.
- Lampiran 4. Hasil perhitungan validitas kuesioner.
- Lampiran 5. Hasil perhitungan reliabilitas kuesioner.
- Lampiran 6. Hasil perhitungan kekuatan budaya ideal.
- Lampiran 7. Hasil anova budaya perusahaan ideal terhadap level dan status.
- Lampiran 8. Hasil analisis faktor variabel budaya.
- Lampiran 9. Hasil perhitungan kekuatan budaya faktual yang berkembang dalam perusahaan.
- Lampiran 10. Hasil anova budaya perusahaan faktual terhadap level dan status.
- Lampiran 11. Hasil analisis regresi logistik.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah.

Dalam perkembangan dunia usaha dewasa ini sering terhambat oleh suatu kondisi yang kurang menguntungkan, seperti terlihat adanya tingkat inflasi yang tinggi yang ditandai dengan harga-harga yang semakin meningkat yang tidak diimbangi dengan daya beli masyarakat yang ternyata justru mengalami penurunan. Semua dampak ini merupakan kilas adanya inflasi. Namun disisi lain dengan semakin berkembangnya tingkat pendidikan masyarakat, maka selera masyarakat terhadap suatu produk juga akan berubah. Bagi para investor dalam melakukan investasi tentunya memperhatikan kualitas produk sebagai sarana "*competitive advantage*" untuk menanggapi tingkat persaingan yang semakin terbuka seiring dengan semakin terbukanya pasar bagi semua bentuk persaingan. Produk yang berkualitas itu sendiri dapat dicapai melalui pengelolaan awal dari sisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa dioptimalisasikan secara lebih efisien dan lebih efektif.

Salah satu dunia usaha yang menjadi sorotan gencar akhir-akhir ini adalah dunia perbankan. Banyak kebijaksanaan pemerintah pada masa krisis ini yang berkaitan dengan dunia perbankan, mulai dari melikuidasi bank-bank yang bermasalah, *recovery* serta *rekapitalisasi*. Tentunya kebijaksanaan ini harus dilihat

dari sisi positifnya, kebijaksanaan ini ditujukan untuk meningkatkan kinerja perbankan di masa yang akan datang, namun terdapat pula sisi negatifnya yaitu dengan berkurangnya tingkat kepercayaan masyarakat pada perbankan nasional. Program kebijaksanaan di bidang perbankan ini akan berhasil apabila ada dukungan internal dari perbankan itu sendiri.

Untuk mewujudkan hal di atas, maka perusahaan perlu untuk melihat keberadaan sumber daya manusia sebagai sumber daya yang paling utama bagi perusahaan. Kemampuan dan kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan. Peran sumber daya manusia sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar, terutama untuk mendukung sektor usaha sebagai penggerak utama pembangunan.

Dengan sumber daya yang berkualitas, produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, sehingga dapat menghasilkan produk, pelayanan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dari konsumen yang terus berkembang.

Dalam dunia usaha khususnya perbankan, tujuan pendirian perusahaan adalah untuk kelangsungan hidup, tumbuh atau berkembang, serta sehat yang berorientasi pada *stakeholder* (pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), dengan cara memberikan keuntungan bagi pelanggan, pegawai atau karyawan, serta kepada pemegang saham (*shareholder*), karena semua itu merupakan suatu cerminan dari keberhasilan kinerja dari perusahaan yang bersangkutan. Tujuan lain yang tidak

kalah pentingnya adalah menciptakan lapangan pekerjaan bagi yang membutuhkan, hal ini banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang diharapkan bisa mendukung keberhasilan dari perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Semua hal tersebut di atas tidak terlepas dari kemampuan dan kualitas dari sumber daya manusianya. Kualitas dan kemampuan sumberdaya manusia itu dalam kenyataannya tidak lepas dari faktor yang saling berkaitan satu dengan yang lain, seperti lingkungan kerja, peralatan dan sarana kerja, kondisi perekonomian serta latar belakang kebudayaan.

Kesadaran akan pentingnya aspek sumber daya manusia untuk didudukkan pada posisi yang paling tinggi inilah yang sebenarnya mendorong perusahaan khususnya melalui manager untuk menanamkan norma perilaku, nilai-nilai dan keyakinan yang dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan produktivitasnya

Penciptaan dan peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui kemampuan manajemen dalam memenuhi kebutuhan pegawai, memberikan perhatian terhadap bawahannya, menempatkan pegawai sebagai bagian dari asset perusahaan dan tidak semata-mata sebagai pekerja. Kondisi yang demikian ini dapat diciptakan melalui Budaya Perusahaan.

Budaya perusahaan dapat membuka saluran komunikasi dalam sebuah perusahaan, hal ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai kondisi *competitive advantage*. Dengan budaya perusahaan, setiap pegawai dihargai sebagai individu yang dapat memberikan sumbangsih bagi perusahaan, demikian pula sebaliknya,

sehingga timbul *simbiosis mutualisme* (saling menguntungkan) antara pegawai dan perusahaan. Keadaan yang demikian ini dapat menimbulkan rasa tenang, senang dalam bekerja, yang selanjutnya akan dapat meningkatkan produktivitas kerja secara lebih optimal dari para pegawai di lingkungan perusahaan.

Budaya tercermin antara lain pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan dalam mengelola perusahaan. Gaya positif dari kepemimpinan perusahaan mampu mendorong terciptanya produktivitas kerja dari para pegawai sehingga akan dapat terbentuk sumber daya yang berkualitas yang dapat memberikan kontribusi dalam mengantisipasi perkembangan dunia usaha.

Dari keterangan di atas terlihat bahwa pada dasarnya budaya yang tumbuh menjadi kuat akan memacu perusahaan ke arah perkembangan yang lebih baik, karena sebenarnya budaya perusahaan itu mempunyai dua nilai; baik yang positif, maupun negatif, dan tentunya perusahaan berharap bahwa nilai positif dari budaya perusahaan itulah yang nantinya akan berkembang. Apabila nilai positif tumbuh secara kuat dalam perusahaan, maka akan memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas. Tentang bagaimana pengaruhnya terhadap produktivitas dikemukakan oleh Tadashi Omesawa, yang menyatakan bahwa budaya perusahaan yang bernilai positif dapat mempengaruhi produktivitas. (Tadashi Omesawa, 1994 : 43).

Jika tenaga kerja kita pandang sebagai sistem, maka terdapat komponen-komponen dalam tenaga kerja yang saling berinteraksi, yang ikut menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja. Komponen yang dimaksud adalah perangkat nilai,

sikap, motivasi kerja, persepsi terhadap peran dan kepribadian. Komponen – komponen tersebut saling pengaruh mempengaruhi, sebaliknya perangkat nilai sulit dipengaruhi oleh komponen lainnya. Perangkat nilai ini terutama bersumber dari sosio – budaya. (J Ravianto, 1988 : 2.44).

Menyadari akan pentingnya aspek sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi untuk mengantisipasi perkembangan usaha perbankan sebagai akibat adanya perubahan perilaku konsumen, maka pihak perbankan harus berani bertindak lebih awal sebelum konsumen menyadari persoalan dan kebutuhannya.

Sebagai suatu organisasi, PT. Bank BNI 46 cabang Undip dianalogkan sebagai manusia mempunyai sikap dan perilaku yang melekat pada Bank BNI 46 cabang Undip tersebut, seperti : sikap bersahabat, inovatif, konservatif dan lain sebagainya. Ciri atau sifat dari sikap dan perilaku ini mencerminkan jatidiri dari pegawai yang berada didalam lingkungan perusahaan PT Bank BNI 46 cabang Undip tersebut.

Sebagaimana pandangan yang dikemukakan oleh Rosenberg dan Hovland (dalam Saifuddin Azwar, 1995 : 7), yang dinamakan dengan *tripartite model*, menempatkan komponen sikap (afeksi, kognisi, dan konasi) sebagai faktor jenjang pertama dalam suatu model hierarkis. Ketiganya didefinisikan tersendiri dan kemudian dalam abstraksi yang lebih tinggi membentuk sikap sebagai faktor tunggal, dalam hal ini sikap sebagai perantara antara responnya dengan obyek yang bersangkutan.

Tentunya PT Bank BNI 46 cabang Undip memiliki karyawan dengan sikap dan perilaku yang berbeda, perlu untuk memiliki suatu bentuk alat (obyek) yang dapat mengarahkan sikap dan perilaku pegawainya.

Budaya perusahaan yang berupa nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sarana pemersatunya, yang nantinya dapat membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawannya, dan yang lebih penting lagi, budaya perusahaan ini dapat membedakan PT Bank BNI 46 dengan perusahaan lain.

Budaya Perusahaan yang berupa nilai-nilai, asumsi-asumsi dan norma-norma yang diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Budaya perusahaan yang dimiliki oleh PT Bank BNI 46 adalah adanya 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku (Lampiran 2), yang di dalamnya mengandung butir-butir yang dapat dipakai untuk memotivasi karyawan di dalam membina kebersamaan, saling menghormati, keterbukaan, kerja keras, disiplin, keterpaduan, mementingkan pelanggan dan kepemimpinan yang rendah hati guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga produktivitas dapat dicapai.

Budaya perusahaan PT Bank BNI 46 ikut mendorong berkembangnya perusahaan sampai pada taraf sekarang ini, namun dalam perkembangan perusahaan dalam lingkup usahanya, penyebaran lokasi dengan pembentukan cabang pembantu ataupun tingkat kestabilan karyawan membawa konsekuensi balik terhadap budaya

itu sendiri. Budaya yang dirasakan kurang kuat tertanam pada karyawan telah disadari pihak manajemen beberapa tahun terakhir dengan indikasi besarnya jumlah karyawan yang keluar. Indikasi keluar-masuknya karyawan (*Labour Turn Over*) ini dirasakan oleh pihak manajemen cukup beralasan, karena pengaruh dari sisi lain yang mendorong karyawan untuk keluar-masuk dari perusahaan tidak dapat dijadikan dasar yang cukup beralasan, seperti dari sisi upah atau gaji, karyawan menerima upah atau gaji di atas rata-rata Upah Minimum Regional (UMR); dari sisi lain seperti keluar karena menikah atau mengikuti suami juga tidak dapat dijadikan dasar acuan.

Budaya perusahaan dapat menjadi tidak kuat, karena dari sisi karakteristik perusahaan memungkinkan budaya tidak tumbuh sebagaimana harapan perusahaan. Menurut Kottler dan Heskett, Robbin, Schein (1997) : organisasi atau perusahaan yang memiliki departemen atau kelompok fungsional yang berbeda cenderung mempunyai beberapa bahkan banyak anak budaya (*sub culture*) yang berbeda. Selain itu, anak budaya yang berbeda bisa pula muncul akibat terpisahnya lokasi organisasi secara geografis. Karakteristik perusahaan seperti adanya perbedaan level manajer dan non manajer, perbedaan status kepegawaian, maupun persebaran (*ekspansi*) geografis antara cabang utama dan pembantu yang cukup berjauhan, memungkinkan timbulnya *sub culture* yang dapat memperlemah budaya perusahaan utama. Alasan ini didukung oleh pendapat dari Schein (1995 ; 98), dapat pula terjadi sebagian anak budaya akan mengalami konflik dengan anak budaya yang lain, yaitu antar bagian atau level yang berbeda dalam organisasi. Berdasarkan alasan diatas, maka pihak

manajemen menganggap bahwa indikasi keluar-masuknya karyawan dikarenakan budaya terinternalisasi kurang kuat.

Menurut Schein (dalam Staw, Barry M, 1991 : 47), bahwa ketidakcocokan karyawan dengan budaya perusahaan tempat dia bekerja dapat mengakibatkan keluarnya karyawan baik keluar atas permintaan sendiri ataupun dikeluarkan oleh perusahaan. Dari pendapat di atas, terdapat indikasi bahwa Budaya Perusahaan PT Bank BNI 46 cenderung kurang kuat tertanam pada diri karyawan atau anggota organisasi, yaitu adanya tingkat keluar-masuk karyawan total (*total labour turnover*) selama tahun 1998 sampai pada 3 bulan awal tahun 2000 terlihat adanya kenaikan persentase *total* LTO dengan rata-rata antara 6,23 % (Tabel 1.1). Persentase rata-rata kenaikan LTO ini berada di atas standar LTO perusahaan sebesar 5 % per tahun.

**Tabel 1.1.** Tingkat keluar-masuk karyawan total (*total* LTO)

Tahun	Jumlah Karyawan	Total Labour Turn Over			
		Jumlah		Presentase	
		(+)	(-)	(+)	(-)
1998	54	4	1	7,4 %	1,8 %
1999	55	4	4	7,3 %	7,3 %
2000 (3 bln)	52	5	5	9,6 %	9,6 %

Sumber : data PT Bank BNI 46 cabang Undip (2000) diolah.

Berkaitan dengan munculnya budaya kuat dan tidak kuat ini sebenarnya menurut Kotter dan Heskett digambarkan bahwa keluar masuknya anggota utama, asimilasi yang cepat dari karyawan baru, diversifikasi ke dalam bisnis yang sangat berbeda serta ekspansi geografis dapat memperlemah atau mengubah suatu budaya, sedangkan kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dapat berperan pada munculnya budaya yang kuat (Kotter dan Heskett 1997 : 8).

Sebenarnya budaya yang kuat itu akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang terlihat dari kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan itu akan membawa kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi (Robbin, 1996 : 70).

Walaupun budaya kerja sudah diakui keberadaannya oleh manajemen dan seluruh pegawai, namun dalam pelaksanaan praktek kerja sehari-hari masih terlihat adanya hambatan-hambatan yang dirasakan oleh karyawan

Kondisi yang demikian ini antara lain disebabkan oleh kurang adanya pemahaman mengenai budaya perusahaan khususnya dalam usaha untuk meningkatkan kualitas kerja mereka dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Dengan adanya latar belakang di atas, maka perlu dari pihak manajemen untuk melakukan antisipasi sejak dini, karena kalau dibiarkan dan berlangsung terus menerus akan dapat memperburuk kualitas sumber daya manusianya, yang pada

akhirnya produktivitas dari para pegawai di perusahaan PT Bank BNI 46 itu juga akan mengalami penurunan, sehingga dikawatirkan dalam jangka panjang perusahaan tidak mampu lagi untuk bersaing di dalam memperebutkan konsumen. Hal ini senada dengan hasil studi Nurur Rahman mengenai Budaya Perusahaan dan Produktivitas di Banglades, bahwa konteks produktivitas yang digunakan sebagai tolak ukur suatu budaya perusahaan bukanlah produktivitas jangka pendek, yang hanya menerangkan rasio input-output saja. Menurunnya Budaya Perusahaan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas lebih mengarah kepada *Strategic Prospective*, sehingga konteks produktivitas dalam hal ini adalah lebih pada sebuah *performance* jangka panjang dari suatu organisasi, (Nurur Rahman 1994: 64).

## **1.2. Ruang Lingkup Penelitian.**

Penelitian ini dibatasi pada aplikasi budaya kerja yang mempunyai kaitan dalam peningkatan produktivitas sumber daya manusia dengan mengeksplorasi 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku pegawai (Lampiran 2), serta karakter primer budaya organisasi yang dikembangkan oleh Stephen Robbin yang dianggap sebagai hakekat dari budaya organisasi yaitu : Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian ke rincian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, dan Kemantapan (Robbin, 1996 : 289). Diharapkan dapat memperoleh hubungan antara butir-butir dalam 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku pegawai, serta karakter budaya organisasi dari Robbin dengan Produktivitas kerja karyawan secara filosofis.

### **1.3. Rumusan Masalah.**

Dari latar belakang permasalahan yang dikemukakan di atas, dicoba untuk mengeksplorasi budaya perusahaan yang berdasarkan pada pilar-pilar yang terdapat dalam budaya perusahaan PT bank BNI 46 cabang Undip sebagai obyek penelitian, agar dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Supaya penelitian dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka masalah-masalah harus dirumuskan, sehingga menjadi lebih jelas penelitian itu akan dimulai, masalah yang dihadapi perusahaan berkaitan dengan budaya perusahaan yang berkembang adalah sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan PT Bank BNI 46 cenderung tidak kuat,
2. Terdapat variasi dimensi dan kekuatan budaya yang berkembang dalam perusahaan antara kelompok karyawan dari adanya perbedaan karakteristik perusahaan,
3. Tidak kuatnya budaya perusahaan tersebut mempunyai kecenderungan untuk berpengaruh terhadap produktivitas kerja dari karyawan.

### **1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.**

#### *1.4.1. Tujuan Penelitian.*

Dengan mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengukur kekuatan budaya menurut karakteristik perusahaan yang ada.

2. Mengidentifikasi perbedaan kekuatan budaya berdasarkan karakteristik yang ada dalam perusahaan.
3. Menguji pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja.
4. Mengetahui faktor dimensi yang mendasar (*underlying dimension faktor*) pada budaya perusahaan PT Bank BNI 46 Cabang Undip.

#### 1.4.2 Kegunaan Penelitian.

Kegunaan dari penulisan penelitian ini dikategorikan kedalam dua hal yang penting baik bagi perusahaan maupun bagi penelitian selanjutnya, yaitu :

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar bagi manajemen perusahaan untuk lebih memperhatikan dan mengelola budaya perusahaan secara lebih baik.
2. Bagi perusahaan secara umum, diharapkan penelitian ini akan memberikan masukan sejauh mana budaya kerja itu dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja dari pegawai guna mencapai tujuan dari perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja, tentunya perusahaan akan dapat mengetahui statement budaya perusahaan yang dominan dan bernilai positif, sehingga akan dapat diketahui elemen budaya yang kuat melekat pada karyawannya, yang kemudian bisa dimanfaatkan untuk peningkatan produktivitas kerja.
3. Penelitian ini dapat memperkaya khasanah literature, bacaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada umumnya dan budaya perusahaan pada khususnya.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Telaah Pustaka.

Salah satu sumber daya yang mempunyai arti penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia, disamping sumber daya yang lain. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan vital bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya yang dapat bekerja secara efisien dan efektif, maka kepemilikan sumber daya yang lain seperti modal, bahan baku dan teknologi tidak dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada kemampuan berfikir, daya kreatifitas sumber daya manusianya.

Kualitas sumber daya manusia dapat terlihat dari kemampuan untuk berfikir, daya kreatifitas, ketrampilan serta loyalitas yang dimiliki oleh para pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, dan tentunya tujuan yang diharapkan oleh perusahaan akan dapat tercapai. Kualitas sumber daya yang dimaksud akan dapat tercapai karena adanya kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya

Pada akhirnya, untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas itu diperlukan segala daya dan upaya mulai dari penetapan misi dan visi perusahaan,

serta perumusan budaya perusahaan sampai pada pengawasannya sehingga nantinya terbentuk tingkat produktivitas yang tinggi.

### *2.1.1. Budaya Organisasi atau Perusahaan.*

Budaya dalam organisasi pada dasarnya sulit untuk didefinisikan karena sifatnya tidak dapat dilihat dengan indera, tetapi merupakan sesuatu yang dapat dirasakan tetapi tidak berujud. Secara umum budaya organisasi oleh Cheki (1996:15) dapat didefinisikan sebagai berikut :

Seperangkat nilai, norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah. Asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam perusahaan sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada pegawai pegawai baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Sementara itu budaya perusahaan secara sederhana diberi batasan oleh pakar manajemen Deal dan Kennedy (dalam Setiono, 1996 : 31) sebagai apa yang biasa dilakukan dalam perusahaan. Batasan dari apa yang biasa dilakukan adalah tidak sederhana, batasan itu masih sangat luas mulai dari bagaimana perusahaan itu memproduksi barang dan jasa, membayar atau memberi pinjaman, memperlakukan karyawannya maupun melakukan kegiatan operasional perusahaan lainnya.

Pendapat lain mengenai budaya perusahaan adalah seperti yang dikemukakan oleh Suseno (1996 : 20).

Budaya perusahaan adalah cara atau pola bertindak perusahaan termasuk di dalamnya pola komunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dengan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan dan khususnya pola pengambilan keputusan.

Pelaku utama dalam penciptaan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dari sikap dan perilaku pimpinan, yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan. Pimpinan dapat diartikan pemilik, pengusaha atau manajer, sehingga pimpinan dikatakan baik apabila mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu untuk mengarahkan kegiatan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Budaya perusahaan mempunyai dimensi yang transparan ( kasat mata ), yang dengan mudah dapat diidentifikasi sebagai perilaku umum dalam suatu organisasi, misalnya cara anggota organisasi melayani konsumennya, cara berpakaian para karyawan, cara berkomunikasi antara bawahan dan atasan serta sesamanya.

Sjamsir (1996 : 53) menyatakan bahwa, faktor pembentuk budaya dalam perusahaan, mencakup berbagai kondisi dan praktek di perusahaan yang diciptakan oleh pemilik atau oleh pimpinan. Kondisi ini dimulai dari proses perekrutan karyawan sampai pada penentuan sasaran dan tujuan perusahaan yang mencakup :

1. Proses rekrutmen, penempatan dan pengembangan SDM yang terencana.
2. Penempatan sistem gaji yang layak dan bersaing.
3. Penciptaan lingkungan kerja yang menarik dan kondusif, baik secara fisik, intelektual, maupun emosional.
4. Perencanaan program pendidikan dan pelatihan.
5. Pembinaan rohani serta kegiatan sosial.
6. Penentuan tujuan dan sasaran perusahaan.

Selain faktor-faktor tersebut, ada faktor lain yang juga turut mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan adalah perilaku organisasi yang menyangkut hierarki dalam struktur organisasi. Struktur organisasi yang mencerminkan garis komando yang menghendaki kepatuhan bawahan dapat menciptakan kekakuan, jika dikaitkan dengan tuntutan pelayanan yang unggul kepada konsumen.

Garis hierarki akan menentukan jarak sistem birokrasi, serta kecepatan pembuatan keputusan. Terutama jika hal itu tidak dibarengi dengan pelimpahan wewenang yang cukup kepada bawahan. Pejabat yang terlalu memaksakan kemauannya dengan menuntut anak buahnya agar patuh terhadap semua perintah terhadap semua perintah-perintahnya akan menghasilkan budaya kerja yang kaku dan cenderung dalam melakukan pekerjaan menunggu perintah dari atasan. Sebaliknya pemangkasan organisasi dalam pelimpahan wewenang yang sesuai dapat menciptakan budaya yang dinamis, gesit dan cepat dalam pengambilan keputusan.

Budaya kerja dalam suatu perusahaan merupakan asumsi, norma dan perilaku dalam menentukan suatu pekerjaan akan terbentuk, baik secara formal maupun tidak, suatu kesalahan konsep yang sering dilakukan adalah dengan memaksakan suatu konsep kepada budaya organisasi tertentu. Seperti halnya budaya organisasi, budaya kerja dari suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat dibentuk seketika, biasanya dilakukan secara bertahap dan umumnya bukanlah bentuk budaya yang baru sama sekali, melainkan modifikasi dari budaya kerja yang sudah ada namun belum

dirasakan keberadaannya dan tentunya pembudayaan (sosialisasi) dari budaya kerja itu harus dilakukan dari top manajemen.

#### 2.1.1.1. Tipe Budaya.

Untuk mengenali tipe-tipe budaya dan pengaruhnya terhadap perusahaan, para ahli telah mengadakan banyak penelitian dengan menggunakan kriteria masing-masing. Harrison dan Handy (dalam Cheki, 1996 : 15) mengembangkan tipe-tipe budaya perusahaan berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi. Dengan konfigurasi tertentu mereka mengelompokkan budaya perusahaan menjadi 4 (empat) jenis, yaitu :

1. Formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi,

Budaya tipe ini mencerminkan budaya birokrasi, karena suatu pekerjaan diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur. Dalam budaya ini porsi pekerjaan seseorang sudah ditetapkan dengan jelas dan bersifat rutin.

2. Formalisasi rendah, sentralisasi tinggi,

Organisasi yang menganut tipe budaya ini, tidak banyak memiliki peraturan dan prosedur. Dalam menjalankan organisasi, komando bersumber dari pemegang kekuasaan yang tertinggi.

3. Formalisasi tinggi, sentralisasi rendah,

Kelompok kerja yang interdisipliner yang diorganisir berdasarkan suatu tugas atau proyek menganut budaya tipe ini. Masing-masing elemen bekerja secara

independen namun tidak terlepas dari berbagai prosedur yang dibuat oleh organisasi.

#### 4. Formalisasi rendah, sentralisasi rendah,

Tipe budaya yang sangat decentralized dan informal, dengan kebebasan individu, para anggotanya mempunyai tujuan dan kepentingan yang sama.

##### 2.1.1.2. Peranan Budaya Kerja.

Budaya kerja suatu organisasi merupakan bagian dari budaya organisasi yang wajib untuk ditaati oleh para pegawai dalam organisasi tersebut. Budaya kerja dewasa ini semakin dirasakan keberadaannya karena di dalamnya mengandung elemen-elemen (asumsi dasar, nilai dan norma) yang dapat membantu menuntun manusia dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam melakukan pekerjaannya, manusia melibatkan seluruh dirinya termasuk pandangan hidupnya. Pandangan hidup itu melekat pada pekerjaannya yang tertanam dalam suatu etis kerja, yaitu perangkat nilai-nilai yang dimiliki individu dalam bekerja (Munandar, 1990 : 18).

Sesuai dengan kodrat manusia sebagai makhluk sosial, maka seperangkat nilai yang dimiliki seseorang akan berinteraksi dengan seperangkat nilai yang dimiliki oleh lingkungannya, dalam hal ini lingkungan pekerjaan, sehingga dapat membentuk suatu budaya kerja yaitu seperangkat nilai yang ada dalam pekerjaan dan perilaku yang dianut oleh sejumlah individu.

Budaya kerja mencerminkan tingkat penghayatan secara umum dari para karyawan terhadap norma, nilai dan asumsi. Oleh karena itu, setiap perusahaan mengharapkan agar setiap karyawannya dengan latar belakang yang berbeda baik tingkat jabatan maupun tingkat pendidikan akan dapat mengamalkan budaya kerja dengan cara yang sama (Peter dalam Gibson, 1995 : 56).

Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kualitas kerja akan ditingkatkan, yang merupakan kunci keberhasilan bagi suatu organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang dimiliki akan sangat berharga bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

### **2.1.2. Sikap.**

Untuk mengawali penelaahan pustaka mengenai masalah sikap, perlu melihat definisi yang dikemukakan oleh Allport (dalam David, 1994 : 62) yang mengemukakan :

Sikap adalah keadaan mental dan syaraf dari kesiapan yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respons individu pada semua obyek dan situasi yang berkaitan dengannya.

Definisi lain adalah menurut Krech dan Cruthchfield (dalam David, 1994 : 63) yang menyatakan bahwa :

Sikap sebagai organisasi yang bersifat menetap dari proses motivasional, emosional, perseptual dan kognitif mengenai beberapa aspek dunia individu.

Sikap merupakan bagian dari kepribadian seseorang, sebagai faktor penentu dari perilaku. Perilaku sendiri merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang, sikap dapat menumbuhkan pengaruh tertentu pada perilaku seseorang. Perilaku seseorang berhubungan dengan kecenderungan untuk bertindak terhadap seseorang atau sesuatu dengan cara yang ramah, hangat, agresif, bermusuhan, apatis atau dengan cara yang lain.

Sikap (*attitude*) biasanya diperoleh melalui pengalaman, dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek, situasi yang berhubungan dengannya, (Gibson, 1995 : 58). Sikap adalah bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Sejumlah teori mencoba memperhitungkan pembentukan dan perubahan sikap.

Salah satu teori mengemukakan bahwa “ orang mencari kesesuaian antara keyakinan dan perasaannya terhadap obyek “ dan mengemukakan bahwa “ perubahan sikap tergantung pada perubahan perasaan atau keyakinan (Rosenberg dalam Gibson, 1995 : 59). Selanjutnya teori ini mengasumsikan bahwa seseorang mempunyai sikap yang bersumber dari berbagai komponen *afektif*, *kognitif* dan perilaku. Komponen dari penelitian tersebut berarti bahwa perubahan pada satu komponen berakibat pada komponen yang lain.

Teori tersebut mengemukakan pula bahwa *afeksi*, *kognisi* dan perilaku menentukan sikap dan selanjutnya adalah sebaliknya, sikap menentukan afeksi, kognisi dan perilaku. *Afeksi* adalah komponen emosional atau perasaan yang

dipelajari dari orang tua, teman sekelompok, atau guru. *Kognisi* merupakan pernyataan tentang keyakinan yang dimiliki seseorang. Keyakinan tersebut diwujudkan dalam bentuk kesan yang baik atau kurang baik yang dimiliki seseorang terhadap obyek atau orang. Sehingga terbentuknya sikap dapat melalui keluarga, masyarakat, kelompok sebaya dan pengalaman pekerjaan sebelumnya.

Teori tentang *kognitif, afektif* dan perilaku sebagai penentu atau perubah dari sikap mempunyai arti yang penting bagi manajemen, yaitu bahwa para manajer harus mampu mendemostrasikan aspek sikap positif dari komponen-komponen tersebut melebihi aspek negatifnya. Untuk itu diperlukan adanya usaha yang menyeluruh dari para manajer untuk mengembangkan sikap baik secara umum terhadap organisasi maupun terhadap pekerjaan.

### **2.1.3. *Produktivitas Kerja.***

Sejak awal perkembangannya sampai sekarang telah banyak definisi produktivitas yang dikembangkan. Menurut Ravianto Putra (1988 : 1.6), konsep produktivitas dapat dilihat :

- Secara filosofis bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.
- Secara ekonomis melihat pada bagaimana perolehan hasil (keluaran) sebesar-besarnya dengan pengorbanan (masukan) yang sekecil-kecilnya.
- Secara teknis, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara keluaran dan masukan.

Produktivitas tenaga kerja secara spesifik yang dimaksudkan ialah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Sedangkan peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Menurut Sagir (1984 : 56), produktivitas kerja dipengaruhi oleh pendidikan, ketrampilan disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan kesempatan kerja, serta prestasi kerja.

Sumberdaya yang paling penting bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah tenaga kerja atau karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang tidak dapat habis dipakai seperti sumber daya lainnya dalam suatu perusahaan seperti gedung, mesin-mesin, ataupun kendaraan (teknologi) yang mengalami penurunan nilai atau penyusutan (*amortisasi*).

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan diharapkan dapat mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun. Memanfaatkan sepenuhnya sumber daya manusia itu terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual atau potensial.

Usaha ini menuntut keterlibatan seluruh karyawan perusahaan dimana setiap orang merasakan pentingnya peningkatan produktivitas. Para penyelia harus dapat melihat

dengan nyata bahwa atasan mereka menegaskan kata-kata mereka dengan tindakan, dan dengan penuh kesadaran berkarya ke arah peningkatan produktivitas. Setiap manajer harus ikut terlibat secara sadar dalam tugas melaksanakan peningkatan penggunaan tenaga kerja secara efisien dan efektif sebagai bagian dari pekerjaannya yang terpenting. Menurut pendapat dari Fox (dalam Timpe, 1992 : 46) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas adalah keharmonisan kondisi karyawan dan insentif keuangan yang universal. Keharmonisan kondisi pekerjaan diantaranya saling ketergantungan manajer dan karyawan, sedangkan insentif keuangan bagi pegawai adalah adanya unsur keadilan dalam gaji, upah, tunjangan ataupun bonus yang diterima pegawai.

## **2.2. Penelitian Terdahulu.**

Ada beberapa penelitian mengenai budaya perusahaan dan produktivitas yang akan dikemukakan di bawah ini, antara lain oleh Ari T (1995) mengenai tinjauan budaya perusahaan dan produktivitas pada Bank BNI 46 cabang Tegal, Penelitiannya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana budaya perusahaan yang telah dihayati sebagai pedoman kerja oleh pimpinan dan karyawan BNI 46 cabang Tegal khususnya dalam meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini dimensi budaya yang dikemukakan adalah rasa memiliki, semangat kerjasama, respon terhadap perubahan, kepuasan kerja, kepemimpinan, komunikasi, nilai kepercayaan, manajemen konflik, pengambilan keputusan dan pengendalian, sedangkan produktivitasnya sendiri diukur

dengan melihat total produktivitas yang sering dilaporkan manajemen ke pihak atasan yaitu : rasio aktifitas, pangsa pasar pinjaman, pangsa pasar dana, serta ROA, diperoleh bahwa dimensi yang sangat berpengaruh adalah : pengendalian 92 %, rasa memiliki 91%, serta semangat kerjasama 88 %, sedangkan dimensi yang paling rendah pengaruhnya adalah : pengambilan keputusan 48 %, serta manajemen konflik sebesar 69%.

Penelitian mengenai kekuatan budaya perusahaan yaitu budaya perusahaan yang dipegang atau dianut dengan baik oleh karyawan dilakukan oleh Samsul Arifin (1997) dengan menganalisis *internalisasi* budaya perusahaan PT Timah Tbk, budaya yang dilihat adalah budaya perusahaan pada saat restrukturisasi yaitu percaya, terbuka, positif, rasional dan sadar biaya.

Data internalisasi budaya diperoleh dari kuesioner yang berisikan pernyataan mengenai nilai-nilai budaya perusahaan dengan pilihan dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju dengan menggunakan skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 5 (sangat setuju). Kemudian kekuatan budaya diukur dengan menggunakan rata-rata atau mean dari jawaban responden.

Kesimpulan yang diperoleh melalui uji beda-t diperoleh bahwa beberapa kelompok berbeda secara signifikan dengan kelompok lainnya sedangkan sebagian lagi tidak berbeda secara signifikan. Selain itu kelompok yang mempunyai jumlah anggota lebih besar *internalisasi* budayanya lebih rendah jika dibandingkan dengan kelompok yang mempunyai jumlah anggota lebih sedikit. Demikian juga kelompok

level atas mempunyai internalisasi budaya lebih kuat jika dibandingkan dengan kelompok level bawah.

Penelitian lain mengenai *internalisasi* budaya perusahaan dilakukan oleh Budiardjo Suhodo (1999) pada PT Bank Dagang Negara cabang Lhoksumawe. Pada penelitiannya, selain menganalisa *internalisasi* budaya, juga menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan. Dimensi budaya yang dianalisis meliputi : *teamwork*, *open communication*, *independence*, dan *risk consciousness*, sedangkan dalam mengukur kinerja karyawan menggunakan tolak ukur : disiplin, minat pekerjaan, cara kerja, tempo kerja, dan pencapaian target.

Baik budaya perusahaan maupun kinerja karyawan diukur dengan dasar kuesioner yang diisi sendiri oleh responden yang meliputi seluruh populasi yang ada dalam perusahaan. Dalam penelitian ini responden diminta menyetujui atau tidak menyetujui pernyataan yang disodorkan dalam kuesioner. Pilihan jawaban disediakan dengan menggunakan skala linkert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Sedangkan kekuatan budaya atau *internalisasi* budayanya diukur dengan menggunakan mean atau rata-rata jawaban responden, dan untuk melihat hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan menggunakan perhitungan korelasi r-pearson.

Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara *open communication* dan *teamwork* terhadap seluruh tolak ukur kinerja karyawan, serta

BIT-INDIA-1999

terdapat hubungan positif antara budaya *independence* dengan tolak ukur kinerja disiplin, cara kerja, dan tempo kerja tetapi tidak ada hubungan dengan minat kerja dan pencapaian target, untuk budaya *risk consciousness* tidak ada hubungannya dengan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian mengenai budaya perusahaan dan produktivitas dilakukan juga oleh Krisharyanto Tri Pamungkas (1997) dengan obyek penelitian PT Telkom, budaya yang diamati adalah budaya ideal dari PT Telkom sendiri yaitu budaya perusahaan ARTI yang mempunyai singkatan Akurat, Responsif, dan Simpatik, sementara tolak ukur produktivitasnya adalah tolak ukur produktivitas yang ditetapkan oleh PT Telkom yang meliputi : Jumlah pulsa/tahun/orang, Pertumbuhan gugus kendali mutu, Jumlah pegawai yang berprestasi, Pelanggaran dan hukuman, Tingkat efisiensi, Tingkat kesejahteraan dan kesehatan, kualitas pegawai menurut korps dan pendidikan, Pegawai dengan keahlian teknik serta jenjang pendidikan sarjana.

Dari dimensi budaya perusahaan serta tolak ukur produktivitas perusahaan diperoleh hasil bahwa dari adanya budaya ARTI itu menunjukkan bahwa semua produktivitas perusahaan itu mengalami kenaikan, dan hanya jumlah pelanggaran dan hukuman yang mengalami penurunan, namun demikian menunjukkan indikasi adanya kenaikan atau perbaikan tingkat produktivitas total perusahaan.

Dalam jurnal yang ditulis dari penelitian Kathryn Young (1995) yang juga melihat hubungan antara budaya dengan manajemen. Sebenarnya penelitian ini hanya mengulang dari penelitian sebelumnya dari literature Tipe Manajemen Indonesia.

Hasil dari penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi areal budaya tertentu dan areal yang memungkinkan terjadinya pemahaman antara manajer Indonesia yang bekerja dengan orang asing dari Asia maupun dari Barat. Dengan melihat kebudayaan tradisional Asia serta penggunaan atau pemakaian nilai-nilai budaya dari Barat, manajer Indonesia di kemudian hari akan nampak menjadi manajer dengan posisi yang menguntungkan dalam budaya batasan asia dan barat.

Penelitian ini juga melihat munculnya model baru dari manajer Indonesia yang menggabungkan nilai budaya asia dan barat dengan tidak meninggalkan elemen aslinya. Kesimpulan yang bisa diambil adalah perlunya pemahaman dan penelaahan perbedaan budaya dan semiliaritas untuk menghantarkan pelaku bisnis dalam multibudaya baru (*new multicultural*) dari lingkungan global. Penelitian ini memberi kontribusi bahwa manajer Indonesia memungkinkan diberi posisi yang tinggi dalam lingkungan kerja yang *multicultural*.

Andreas Budiardjo (1996), meneliti strategi pengelolaan budaya model Kompas dari Wendy Hall, dengan menggunakan perbedaan budaya yang dikembangkan oleh Hall (1995), yaitu :

- Komponen *ingredien* yaitu : suatu dimensi yang berkaitan dengan cara memanifestasikan dirinya sendiri. Terdapat 3 *ingredien* yaitu artefak dan etiket, perilaku dan tindakan, nilai utama ; moral dan kepercayaan untuk menunjukkan kompleksitas.

- Komponen *segmen*, yang melibatkan sekelompok individu, Hall (1995) membagi segmen budaya menjadi 16 bagian, dimana 1 sampai dengan 6 disebut “*sec segment*” yang merupakan elemen yang berdiri sendiri dari budaya tertentu, dan antara 7 samapai 16 disebut “*relation segment*” yang merupakan ketaatan jenis-jenis interaksi antar kelompok tersebut.

Alat uji yang dipai adalah TCM (*The Compass Model*) dengan membagi menjadi 4 kelompok, yang didasari oleh 2 dimensi *kearsetifan* dan *responsive* yang diskalakan menjadi 2 katagori tinggi dan rendah. Ke-4 kelompok tersebut adalah : gaya selatan, gaya utara, gaya timur dan gaya barat. Hasil dari penelitian ini adalah peranan budaya pada strategi dan pencapaian sasaran perusahaan semakin nyata dan terbukti. Budaya perusahaan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kemitraan bisnis.

Bambang Supomo dan Nur Indrianto (1998), dalam penelitiannya yang menghubungkan antar struktur organisasi (*decentralize* dan *centralize*) dan budaya organisasi (*people oriented* dan *job oriented*) dihubungkan dengan anggaran partisipatif dan prestasi manajer. Sampel yang dipakai adalah 76 manajer dari berbagai departemen dalam perusahaan dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur variabelnya.

Hasil studinya mendukung hepotesis penelitian bahwa dampak dari anggaran partisipatif bagi prestasi manajer adalah signifikan positif dalam *people oriented organization culture* dan negatif dalam *job oriented organization structure*. Alat analisisnya adalah regresi berganda (*multiple regresion*). Hasil dari penelitian ini

yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah pengaruh positif dari kultur organisasi yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif dalam meningkatkan kinerja manajerial, signifikan pada ( $p < 0,01$ ) menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran kemungkinan efektif jika keputusan penting dalam organisasi dibuat secara berkelompok. Hasil penelitian ini membuktikan secara empiris mengenai pentingnya aspek "*human relations*" dalam upaya peningkatan kinerja manajer.

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.**

Budaya perusahaan PT Bank BNI 46 cabang Undip yang identik dengan budaya kerja kantor besarnya, berasal dari falsafah pendiri perusahaan yang merupakan norma-norma, asumsi-asumsi dan nilai-nilai serta perilaku yang telah diketahui kebenarannya oleh pendiri perusahaan yang diimplementasikan dengan bertitik tolak pada misi, visi dan tujuan dari perusahaan.

Norma diartikan sebagai bagaimana sebaiknya pegawai berperilaku pada situasi tertentu, asumsi merupakan apa yang dipercaya oleh pegawai sebagai suatu hal yang benar untuk dijalankan dalam melakukan tugas, nilai adalah apa yang dipercaya pegawai sebagai suatu hal yang penting dalam perusahaan, sedangkan perilaku adalah perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sebagai tindak lanjut dari pembenahan budaya kerja, dilakukan pengembangan terhadap norma-norma, nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang ada dalam

budaya kerja yang dianut. Pengembangan norma-norma, nilai-nilai, asumsi-asumsi dan perilaku dirumuskan dalam 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku pegawai sebagai budaya ideal bagi perusahaan. (Lampiran 2).

Sedangkan dalam kenyataannya karyawan mempunyai latarbelakang budaya yang berbeda, sehingga timbul interaksi antar budaya ideal dengan budaya yang ada pada masing-masing diri karyawan. Sehingga dalam penelitian ini, untuk memperoleh gambaran secara nyata budaya yang berkembang di perusahaan (dimensi budaya faktual), maka dimasukkan karakter primer dari budaya perusahaan yang dikemukakan oleh Stephen Robbin, yaitu : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan (Robbin, 1996 : 289). Dengan harapan pengelolaan budaya perusahaan dapat meningkatkan produktivitas.

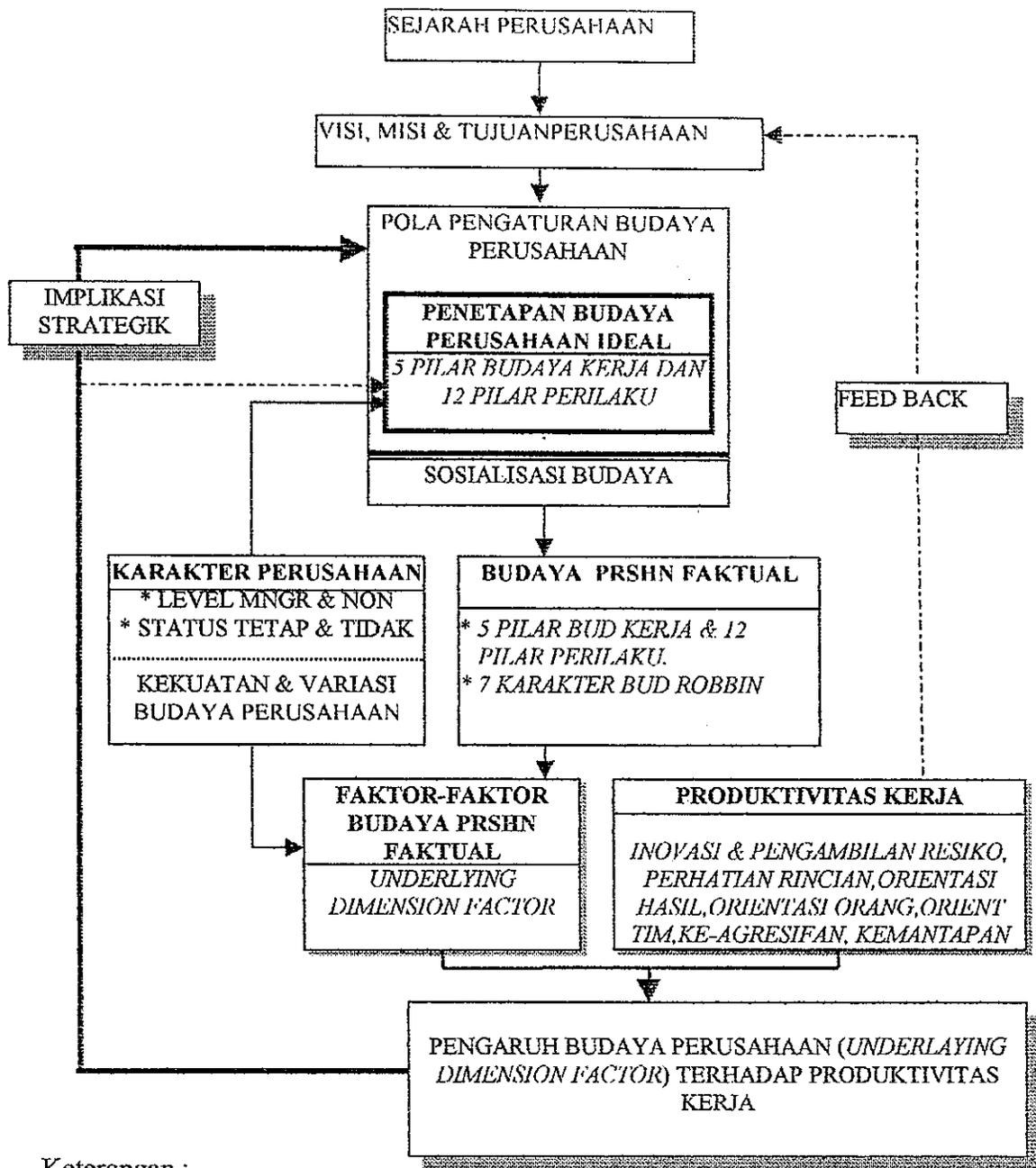
Dari dimensi budaya faktual yang diteliti kemudian dilakukan analisis faktor untuk mendapatkan dimensi budaya yang mendasar (*underlying dimension factor*) untuk menyederhanakan jumlah item yang diuji. (Joseph F, 1995 : 373).

Untuk melihat apakah budaya itu benar-benar tertanam pada setiap komponen perusahaan dilakukan uji kekuatan budaya dengan jalan mengukur kekuatan budaya hasil analisis faktor (*underlying dimension factor*) melalui *internalisasi* budaya. Pengukuran itu juga dilakukan secara langsung dari jawaban responden tanpa melalui analisis faktor khususnya 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku sebagai budaya ideal dari perusahaan.

Setelah itu dilakukan uji beda atau variasi kekuatan budaya berdasarkan karakteristik yang ada dalam perusahaan, guna mengetahui budaya yang benar-benar kuat yang berbeda antar karakter yang ada.

Untuk mengetahui ukuran tingkat produktivitas dilakukan dengan berdasarkan pada ukuran produktivitas yang lebih mendasarkan pada filosofisnya yaitu sikap mental karyawan atas pertanyaan mengenai kreatifitas, dinamis, inovatif, dan terbuka yang berkaitan dengan hasil dan waktu (produktivitas parsial tenaga kerja). Data yang diperoleh dari kuesioner baik mengenai budaya perusahaan maupun produktivitas kerja, dilakukan analisis regresi antara variabel bebas (*independent variables*): budaya perusahaan berdasarkan hasil analisis faktor dengan variabel terikat (*dependent variables*) adalah produktivitas kerja. Hasil analisis faktor yang berpengaruh apabila ditelusuri kebelakang akan dapat diketahui budaya ideal yang masuk di dalam faktor tersebut. Hasil uji pengaruh ini diharapkan akan dapat membantu perusahaan untuk menentukan implikasi strategis dalam melakukan pengelolaan budaya perusahaan secara lebih mendalam dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas kerja sebagaimana harapan misi, visi dan tujuan para pendiri perusahaan, tentunya lebih ditekankan dari sisi produktivitas partial yaitu sumber daya manusia yang nantinya akan mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan

Gambar 2.1. : Kerangka Pemikiran Teoritis.



Keterangan :

- Hubungan langsung
- - - - - Umpan balik

#### 2.4. Hipotesis.

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan sebelumnya dalam menganalisis hubungan antara budaya perusahaan dengan produktivitas kerja, bahwa budaya perusahaan dapat meningkatkan produktivitas pada pegawai PT Bank BNI 46.

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 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,

Hipotesis ini diajukan dengan melihat adanya karakteristik perusahaan yang dapat menimbulkan lemahnya budaya perusahaan utama (ideal) yaitu 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku. Karakteristik yang memungkinkan budaya tidak kuat seperti adanya perbedaan level manajerial, perbedaan status kepegawaian serta lokasi yang secara geografis cukup berjauhan antara cabang utama dan cabang pembantu.

2. H2o : Tidak ada perbedaan budaya perusahaan diantara karyawan perusahaan.

H2a : Terdapat perbedaan budaya perusahaan diantara karyawan perusahaan,

Hipotesis ini diajukan dengan dasar bahwa perusahaan berharap agar setiap karyawan dengan latar belakang yang berbeda tingkat jabatan, pendidikan akan dapat mengamalkan budaya dengan cara yang sama

3. H3o : Tidak terdapat pengaruh budaya perusahaan dengan produktivitas kerja.

H3a : Terdapat pengaruh antara budaya perusahaan dengan produktivitas kerja.

Hipotesis ini diajukan dengan dasar bahwa budaya perusahaan di dalamnya mengandung elemen nilai norma dan asumsi yang dapat menuntun manusia dalam melakukan pekerjaan. Dugaan bahwa budaya berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, karena produktivitas merupakan hasil dari perilaku, maka apabila budaya sebagai penuntun dalam berperilaku itu tidak kuat tertanan akan berpengaruh pada hasil perilaku tersebut (produktivitas kerja).

## **2.5. Definisi Operasional Variabel.**

Untuk memperjelas pengertian serta istilah-istilah dalam pengolahan data dan interpretasi hasil penelitian, maka dipandang perlu untuk menjelaskan serta merumuskan beberapa definisi operasional dalam peristilahan yang terdapat dalam penelitian ini, antara lain :

### *2.5.1. 5 Pilar Budaya Kerja dan 12 Pilar Perilaku.*

Definisi operasional dari budaya perusahaan adalah item-item yang terdapat dalam 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku yang akan dioperasionalkan untuk memudahkan dalam membuat suatu pertanyaan (kuesioner) atau pernyataan.

Tabel 2.1. Definisi operasional Budaya Perusahaan Bank BNI 1946

No	Dimensi Budaya	Definisi Operasional
1	Bank BNI adalah bank umum milik negara berstatus perusahaan perseroan terbatas.	a. Sejauh-manakah karyawan bersikap hati-hati dalam menjaga kepercayaan masyarakat. b. Tingkat dukungan atas kemampuan perusahaan berkembang dengan kekuatan sendiri.
2	Bank BNI berorientasi pada pasar dan pembangunan nasional.	Sejauh mana orientasi sikap karyawan terhadap pasar (*)
3	Bank BNI secara terus-menerus membina hubungan yang saling menguntungkan dengan nasabah dan mitra usaha lainnya.	Sejauh mana karyawan memelihara hubungan dengan nasabah.
4	Bank BNI mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai	a. Sikap karyawan terhadap perusahaan atas kesejahteraan karyawan sendiri. (*) b. Sejauh mana sikap karyawan terhadap prestasi kerja. (*)
5.	Bank BNI mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugas dan kewajibannya secara profesional.	a. Tingkat kecocokan karyawan atas tempat kerjanya. b. Sejauh mana karyawan terlibat dalam membesarkan perusahaan.
6.	Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan taqwa kepada Tuhan YME	Tingkat keikhlasan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban.
7	Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati kode etik bankir Indonesia dalam melaksanakan tugas.	a. Sejauh-mana karyawan bertanggung-jawab atas tugas dan kewajibannya. b. Sikap karyawan atas kepentingan perusahaan terhadap kepentingan pribadi.
8.	Pegawai selalu tanggap atas permintaan pasar dan berorientasi pada pembangunan nasional.	Sejauh-mana karyawan tanggap atas keinginan nasabah
9.	Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan yang unggul dengan pendekatan yang bersahabat dengan mitra usaha.	Bagaimana sikap keramahan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.
10.	Pegawai selalu bekerja atas dasar prioritas dan rencana dengan standart mutu kerja yang tinggi dan realistis.	Sejauh-mana karyawan merencanakan pekerjaannya.
11.	Pegawai selalu peduli terhadap permasalahan di unit kerjanya.	Sejauh-mana karyawan peduli atas anggota kelompoknya.

12.	Pegawai selalu melaksanakan pengawasan melekat dan menindaklanjuti usahanya.	Sejauh-mana sikap karyawan dalam menilai pengawasan melekat.
13.	Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh inisiatif serta bertanggung-jawab atas mutu hasil kerjanya.	Bagaimana tanggung-jawab karyawan atas mutu hasil kerjanya.
14.	Pegawai selalu melaksanakan komunikasi terbuka saling Asah, Asih, Asuh.	Sejauh-mana karyawan bersikap saling mengingatkan terhadap rekan kerjanya. (*)
15.	Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu dilandasi dengan semangat kebersamaan	Sikap karyawan atas kerjasama dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
16.	Pegawai selalu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.	Sejauh-mana karyawan mau berusaha untuk meningkatkan kemampuannya.
17.	Pegawai selalu berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya.	Sejauh-mana karyawan mampu menjadi contoh bagi rekan kerja yang lain.

Budaya perusahaan Bank BNI 1946 ini menggunakan skala Likert dari 1 sampai 7, mulai dari 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai 7 untuk “sangat setuju” (gambar 3.1) dimana tanda (\*) berarti pertanyaan atau pernyataan itu negatif atau bersifat kebalikan.

### 2.5.2. Dimensi Karakter Primer Budaya Organisasi oleh Stephen Robbin.

Tabel 2.2. Definisi operasional Karakter Budaya Robbin

No	Karakter Budaya Robbin	Definisi Operasional
1.	Inovasi dan pengambilan keputusan.	a. Sejauh-mana karyawan didorong untuk melakukan cara-cara baru dalam bekerja. b. Sejauh-mana karyawan berani mengambil resiko demi kemajuannya.
2.	Perhatian ke rincian.	Sejauh mana karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian ke rincian. (*)
3.	Orientasi Hasil.	Sejauh-mana karyawan lebih memfokuskan pada hasil dan bukan pada teknis. (*)
4.	Orientasi Orang	Sejauh-mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5.	Orientasi tim.	Sejauh-mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim bukan individu.
6.	Keagresifan.	Sejauh-mana karyawan bersemangat dalam bekerja.
7.	Kemantapan.	Seberapa tepatnya suatu cara yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Variabel dari karakter primer budaya organisasi dari Stephen Robbin ini juga menggunakan skala Likert dari 1 sampai 7, mulai dari 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan 7 untuk “sangat setuju”, (gambar 3.1). Dimana untuk operasionalisasi dengan tanda (\*) merupakan pertanyaan yang bersifat negatif atau kebalikan.

### 2.5.3. Produktivitas Kerja.

Definisi operasional dari produktivitas kerja adalah definisi operasional secara filosofisnya, yang merupakan sikap seseorang dalam menerapkan falsafah produktivitas yaitu sikap mental seseorang yang berusaha untuk menerapkan prinsip bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini menurut pendapat dari Ravianto, (J.Ravianto 1988 : 1.2)

Tabel 2.3. Definisi Operasional Produktivitas Kerja.

No	Produktivitas Kerja	Definisi Operasional
1.	Dinamis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sikap karyawan dalam menilai pekerjaan sebagai tantangan.</li> <li>b. Sikap karyawan terhadap kemajuannya</li> <li>c. Tingkat keinginan menciptakan perbaikan.</li> </ul>
2.	Kreatif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sejauh-mana sikap karyawan atas target yang ditetapkan (*).</li> <li>b. Frekuensi mendapatkan hasil yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya.</li> <li>c. Frekuensi pemenuhan target.</li> <li>d. Tingkat kesesuaian antara target dan waktu.</li> </ul>
3	Inovatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sejauh-mana karyawan bersikap mencari penemuan baru yang applicable.</li> <li>b. Frekuensi karyawan mencoba cara-cara baru untuk memudahkan pekerjaannya.</li> </ul>
4	Terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sikap karyawan atas gagasan baru.</li> <li>b. Kesesuaian antara waktu dan kemampuan.</li> <li>c. Tingkat penerimaan atas ide / gagasan baru.</li> </ul>

Variabel produktivitas kerja dari J. Ravianto ini menggunakan skala Likert dari 1 sampai 7, mulai dari 1 untuk “sangat tidak setuju” sampai dengan 7 untuk “sangat setuju”, (gambar 3.1), dan juga menggunakan skala 1 sampai 7, mulai dari 1 untuk “tidak pernah” sampai dengan 7 untuk “selalu”, (gambar 3.2). Dimana untuk operasionalisasi dengan tanda (\*) merupakan pertanyaan yang bersifat negatif atau kebalikan

## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah studi analisis dengan mengemukakan fakta-fakta yang terjadi di lapangan. Dengan mengkaji aspek-aspek budaya perusahaan dan produktivitas kerja. Aspek budaya perusahaan yang termasuk dalam pengkajian adalah sikap dan perilaku pegawai terhadap 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku yang dimiliki perusahaan sebagai budaya ideal organisasi, serta karakter budaya organisasi dari Robbin untuk mendapatkan budaya faktual organisasi dan produktivitas kerja menyangkut dinamis, kreatif, inovatif dan terbuka. Penelitian ini lebih bersifat eksploratif dengan tujuan untuk memperdalam pengetahuan mengenai hal-hal tertentu, yaitu budaya perusahaan dan produktivitas kerja.

#### 3.1. Jenis dan Sumber Data

##### 3.1.1. *Data primer.*

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para sampel yang telah ditentukan. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pernyataan-pernyataan. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah "*Self Report*" dari subyeknya. Dengan dasar metode ini

diharapkan dapat lebih mengenai sasaran, karena subyek dianggap yang paling tahu dirinya sendiri.

### 3.1.2. *Data sekunder.*

Data sekunder ini berupa data-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.

## 3.2. **Metode Pengumpulan Data.**

### 3.2.1. *Personally Administered Questionnaires*

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktifitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *Personally Administered Questionnaires* (Sekaran : 1992 : 78). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan / kuesioner kepada para responden, setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian kuesioner ditarik kembali oleh peneliti untuk diolah sebagai data primer dalam penelitian ini.

### 3.2.2. *Interview atau wawancara.*

Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi akan 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 : 234)

### 3.3. Populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai baik dalam katagori manajer ataupun non manajer (pegawai) yang bekerja di PT Bank BNI 46 cabang Undip yang merupakan pegawai di Kantor cabang Undip.

Responden dari penelitian ini adalah semua karyawan yang terdapat di BNI 46 Cabang Undip sejumlah 52 orang yang merupakan populasi dari obyek penelitian. Kelimapoluh dua karyawan tersebut akan dijadikan responden, karena jumlahnya kurang dari 100, sebagaimana yang dikemukakan Suharsini Arikunto bahwa apabila subyeknya kurang dari 100, sebaiknya diambil semua sebagai responden sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Suharsini Arikunto, (1989 : 107)

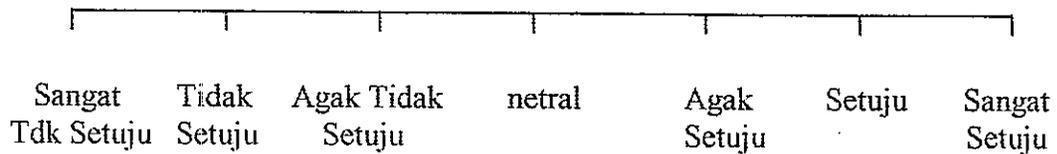
### 3.4. Teknik Analisis.

Langkah operasional dalam 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 interprestasi skornya adalah sebagai berikut :
  - a. Sangat Tidak Setuju      dengan skor = 1
  - b. Tidak Setuju              dengan skor = 2
  - c. Agak Tidak Setuju      dengan skor = 3

- d. Netral dengan skor = 4
- e. Agak Setuju dengan skor = 5
- f. Setuju dengan skor = 6
- g. Sangat Setuju dengan skor = 7

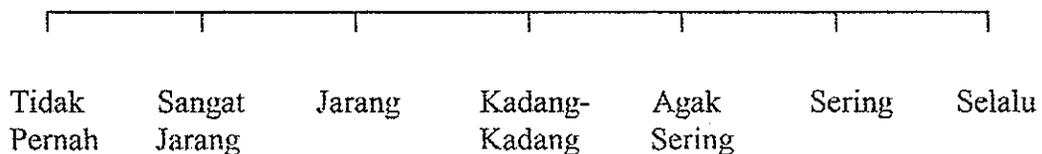
**Gambar 3.1.** skala jawaban kuesioner alternatif 1,



2. Dan sebagai alternatif jawaban kedua juga menggunakan skala linkert antara 1 sampai dengan 7 dengan pilihan jawaban dari tidak pernah sampai dengan selalu, dengan interpretasi skornya adalah sebagai berikut :

- a. Tidak Pernah dengan skor 1.
- b. Sangat Jarang dengan skor 2.
- c. Jarang dengan skor 3.
- d. Kadang-Kadang dengan skor 4.
- e. Agak Sering dengan skor 5.
- f. Sering dengan skor 6.
- g. Selalu dengan skor 7.

**Gambar 3.2.** skala jawaban responden alternatif 2,



### 3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.

Validitas konsep atau gagasan (*construct*) menunjukkan sejauh mana suatu pengujian dapat mengukur sifat atau konsep/gagasan yang bersifat teoritis tersebut. Validitas konsep/gagasan (*construct*) dapat dibantu dengan menguji korelasi antara kedua variabel tersebut, yang menurut teori mengukur aspek-aspek yang sama atau dengan dengan menguji hubungan antara dua pokok atau dua bagian pengujian. 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 : 68). 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 persen atau 1 persen (Hadi, 1992 : 82). Kemudian pada penelitian ini masing-masing pernyataan atau item dalam kuestioner dicari nilai  $r$ -nya untuk dibandingkan dengan  $r$  tabel *product moment* untuk sejumlah  $n$  responden pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5 persen atau 1 persen. Nilai  $r$  masing-masing pernyataan atau item dalam kuesioner dinyatakan signifikan pada salah satu tingkat ( $\alpha$ ) tersebut apabila lebih besar dari nilai  $r$  tabel *product moment* pada tingkat ( $\alpha$ ) yang dimaksud.

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 : 46). 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. Meskipun demikian, untuk beberapa ukuran suatu koefisien *alpha* yang tidak setinggi ini dianggap signifikan (Azwar, 1992 : 70). Nilai koefisien yang dihasilkan antara 0 sampai 1, dalam penelitian ini variabel dengan koefisien reliabilitas yang lebih besar dari 0,5 tetap dipakai dalam analisis selanjutnya.

#### 3.4.2. Analisis Faktor.

Analisis faktor digunakan untuk menyederhanakan informasi yang diperoleh dari kuesioner dimensi budaya perusahaan, yang dianggap 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 : 373). Teknik ini dipakai untuk menghilangkan kemungkinan multikolinieritas antar variabel dalam analisis regresinya. (Afifi, 1990 : 54)

Kombinasi linier dari analisis faktor tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan di bawah ini :

$$X_1 = 1_{11} F_1 + 1_{12} F_2 + \dots + 1_{1m} F_m + e_1$$

$$X_2 = 1_{21} F_1 + 1_{22} F_2 + \dots + 1_{2m} F_m + e_2$$

•

•

$$X_p = 1_{p1} F_1 + 1_{p2} F_2 + \dots + 1_{pm} F_m + e_p$$

Keterangan :

- $m$  = jumlah faktor.
- $F$  = faktor.
- $l_{ij}$  = koefisien  $F$ .
- $e$  = faktor unil, yaitu vektor dimensional dari variabel yang tidak terobservasi.

### 3.4.3. 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 setelah dilakukan penyesuaian atas pernyataan/pertanyaan yang bersifat kebalikan.

Budaya dikategorikan kuat apabila nilai rata-rata jawaban responden mendekati nilai 7, sedangkan apabila semakin lemah 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 3.1 berikut :

Tabel 3.1. Katagori internalisasi budaya.

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

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.

#### 3.4.4. 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 yang dibandingkan adalah kelompok karyawan berdasarkan karakter yang terdapat perusahaan, yaitu 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 dapat dinyatakan sebagai berikut :

- Kelompok karyawan berdasarkan status karyawan :

Hipotesa nol :  $H_{2s0} : U_{s1} = U_{s2}$

Hipotesa alternatif :  $H_{2sa} : U_{s1} \neq U_{s2}$

- Kelompok karyawan berdasarkan level manajer.

Hipotesa nol :  $H_{2m0} : U_{m1} = U_{m2}$

Hipotesa alternatif :  $H_{2ma} : U_{m1} \neq U_{m2}$

Keterangan : U = rata-rata internalisasi budaya.

S = status karyawan.

m = level manajer.

Nilai dari  $F_{hitung}$  diperoleh dari perhitungan sebagai berikut : (Nazir, 1988 : 74)

$$F = MS_p / MSE$$

$$MS_p = SS_p / DF_p$$

$$MSE = SSE / DFE$$

$$SS_p = \sum (T_j^2 / n_j) - CF$$

$$SSE = SST - SS_p$$

$$SST = \sum (X_{ij}^2) - CF$$

$$DF_p = k - 1$$

$$DFT = n - 1$$

$$DFE = DFT - DF_p$$

$$CF = \sum (T_j^2) / n$$

Keterangan :

$MS_p$  = *mean square antar treatment / kelompok.*

$MSE$  = *mean square error.*

$SS_p$  = *sumsquare antar treatment*

$SSE$  = *sum square error*

$SST$  = *sumsquare total*

$DF_p$  = *degree of freedom antar treatment*

$DFT$  = *degree of freedom total*

- DFE = *degree of freedom error*  
 CF = *correction factor*  
 Tj = total nilai sampel j  
 Xij = nilai pengamatan i dari sampel j  
 nj = besar sampel j  
 n = total anggota sampel  
 k = jumlah *treatment* / kelompok

### 3.4.5. Analisis Regresi.

Untuk menguji hipotesa yang ketiga H3a : bahwa terdapat pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja, diuji dengan menggunakan regresi logistik. Analisis regresi ini dipakai untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan sebagai variabel bebas (*independent variables*) dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat (*dependent variables*) pada tiap karakter yang ada pada lingkup perusahaan.

Produktivitas karyawan dikategorikan menjadi dua produktivitas kerjanya tinggi dan produktivitas kerjanya tidak tinggi. Penentuan produktivitas tersebut didasarkan pada rata-rata jawaban responden atas pertanyaan mengenai produktivitas kerja di bandingkan dengan penentuan katagori di bawah ini :

Tabel 3.2. 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

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 *sig* (signifikansi variabel) hasil perhitungan komputer kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya perusahaan (variabel bebas) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja (variabel terikat). Signifikansi model secara keseluruhan dapat dilihat dari perhitungan komputer, bila *significance* (model) kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model secara signifikan (pada  $\alpha = 5\%$ ) dapat menjelaskan variasi dari variabel terikat atau model secara keseluruhan dapat menjelaskan variasi produktivitas kerja sebagai variabel terikatnya.

Dengan regresi logistik ini akan dapat diketahui besarnya pengaruh dari variabel bebas dari koefisiennya dan juga bisa diketahui probabilitas tercapainya produktivitas kerja yang tinggi untuk variabel bebas tertentu.

Model persamaan regresi logistik (Afifi , 1990 : 63) 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.

Sedangkan untuk dapat mengetahui probabilitas tercapainya produktivitas kerja yang tinggi ( Pz ) dihitung dengan rumus :

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

UPT-POSTAR-UCUP

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

#### 4.1. Sejarah Perkembangan Bank Negara Indonesia 1946.

Persiapan berdirinya Bank Negara Indonesia sebenarnya hampir bersamaan dengan berdirinya negara Republik Indonesia. Persiapan pembentukannya yang sebenarnya sudah dimulai sejak bulan September 1945, di prakarsai oleh R.M. Margono Djojohadikoesoemo yang pada waktu itu menjabat sebagai Ketua Dewan Pertimbangan Agung.

Tepatnya pada sidang dewan menteri pada tanggal 19 September 1945 yang juga merupakan sidang pertama dari dewan menteri, pemerintah Republik Indonesia memutuskan untuk mendirikan sebuah bank milik negara yang berfungsi sebagai *bank sirkulasi*. Dari persiapan tanggal 19 Oktober 1945 yang berdasarkan akte notaris R.M. Soerojo nomor 14 mendirikan yayasan "Poesat Bank Indonesia". Yayasan ini secara resmi berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 / 1946 tanggal 1 Juli 1946 berhasil mendirikan Bank Sirkulasi atau Bank sentral milik Negara Republik Indonesia dengan nama Bank Negara Indonesia 1946, sebagai kelanjutan pada tahun-tahun berikutnya pemerintah melakukan upaya-upaya untuk lebih semakin memantapkan kedudukan bank ini sebagai *bank sirkulasi*.

Dengan dikeluarkannya No. 8 / 1965; No. 13 / 1965; No. 17 / 1965, juncto Surat Keputusan Menteri Keuangan Urusan Bank Sentral No. 665 / UBS / 1965 tanggal 30 juli 1965 diadakan pengintegrasian bank-bank pemerintah menjadi Bank

Tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, sehingga Bank Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit I, Bank Koperasi Tani dan Nelayan menjadi Bank Negara Indonesia Unit II, Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit III (tepatnya tanggal 17 Agustus 1965), Bank Umum Negara menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV, sedangkan Bank Tabungan Negara menjadi Bank Negara Indonesia Unit V.

Kemudian pada tahun 1967, dikeluarkan Undang-Undang No. 14 tentang Pokok-Pokok Perbankan yang menetapkan kembalinya bank-bank pemerintah kepada fungsi semula sebelum adanya penetapan integrasi. Dengan Undang-Undang No. 17 tahun 1968 Bank Negara Indonesia Unit III ditetapkan menjadi Bank Negara Indonesia 1946 yang berfungsi sebagai bank umum milik negara dengan usaha dan tugas pokok yang diarahkan kepada perbaikan ekonomi rakyat dan pembangunan ekonomi negara dengan lebih mengutamakan pada sektor industri.

Usaha mengembangkan aktifitas Bank Negara Indonesia 1946 terus-menerus dilakukan hingga tahun 1982, sebelum adanya diregulasi perbankan tahun 1983. Pengembangan ini ditempuh melalui proses yang panjang dan menghasilkan suatu pertumbuhan yang pesat diantaranya :

- Perkembangan asset BNI 1946 mengalami pertumbuhan 33,12 % per tahun.
- Perkembangan perkreditan BNI 1946 meningkat di atas rata-rata kenaikan perkreditan perbankan Indonesia.
- Perkembangan dana mengalami peningkatan melalui produk bank

Pada masa diregulasi yang dimulai 1 Juni 1983 telah mengadakan perubahan-perubahan yang mendasar dan mengakibatkan pasar semakin kompetitif kompleks dan canggih, mengingat perlindungan atau subsidi Bank Sentral terhadap bank-bank pemerintah dihapuskan. Menghadapi kondisi yang demikian ini, BNI 1946 berbenah diri dengan melakukan “ Perbaikan Sistem Manajemen “ yang meliputi 5 (lima) bidang, yaitu :

- a. Perencanaan strategi.
- b. Organisasi.
- c. Tenaga Kerja (man power) yang menangani organisasi.
- d. Sistem Informasi Manajemen.
- e. Teknologi.

Sesuai dengan Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 bentuk hukum Bank Negara Indonesia 1946 menjadi Perseroan Terbatas Bank Negara Indonesia (persero) atau disebut bank BNI. Tujuan perubahan bentuk hukum ini antara lain adalah memberi kesempatan bagi Bank BNI untuk beroperasi dan bersaing di pasar (sebagai bank komersial dan profesional dengan tidak melupakan misinya sebagai agen pembangunan/*agent of development*). Untuk mencapai tujuan tersebut, Direksi mengambil kebijaksanaan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.
2. Menata kembali sistem yang sudah ada.

3. Menciptakan pelayanan yang unggul dengan didukung oleh perangkat keras yang berteknologi tinggi.
4. Meningkatkan promosi untuk produk-produk baru.
5. Memperbaiki portepel perkreditan.
6. Meningkatkan efisiensi.

Selanjutnya dalam rangka membangkitkan kecintaan masyarakat terhadap bank juga pembentukan watak (*character building*) Bank Negara Indonesia memperluas jangkauan pelayan, demikian juga untuk kalangan perguruan tinggi. Bank Negara Indonesia memandang dunia kampus tidak hanya sebagai aspek komersial saja namun juga dengan persepsi jauh ke depan. Bank Negara Indonesia merasa terpanggil untuk ikut membantu para mahasiswa dalam upaya mendalami ilmu pengetahuan. Kerjasama awal Bank Negara Indonesia 1946 dengan perguruan tinggi adalah dengan Universitas Padjajaran (Unpad), Bandung Tanggal 5 Desember 1963, setelah pembukaan kantor pembantu di Universitas Sumatera Utara (USU) Medan pada tanggal 27 Agustus 1962. Setelah itu berturut-turut dibuka bank di kampus Institut Teknologi Bandung (ITB), Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Indonesia Jakarta (UI), Universitas Gajah Mada Yogyakarta (UGM), Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Jakarta (IKIP), Universitas Diponegoro Semarang (Undip), Universitas Airlangga Surabaya (Unair), Universitas Darussalam Banda Aceh dan Universitas Hasanuddin Ujungpandang (Unhas).

BNI 1946 cabang Universitas Diponegoro Semarang semula hanya merupakan kantor kas saja pada tahun 1986. Kemudian dalam perkembangannya, pada tahun 1989 kantor kas BNI 46 tidak hanya sebagai kantor kas saja tetapi menjadi salah satu kantor cabang.

Pada saat ini Bank Negara Indonesia 1946 mempunyai 460 kantor cabang yang tersebar diseluruh Indonesia dan 6 cabang di luar negeri, yaitu di Singapura, Hongkong, Tokyo, New York, London, dan Cayman Island. Bank BNI juga mempunyai hubungan koresponden dengan bank-bank penting di dunia.

#### **4.2. Budaya Perusahaan.**

Pengembangan rumusan budaya kerja dirasakan perlu oleh Bank Negara Indonesia mengingat perkembangan yang demikian pesat dalam dunia usaha perbankan yang meliputi teknologi, komunikasi, sistem, dan prosedur, persaingan dan jasa-jasa perbankan. Bank Negara Indonesia memerlukan pembaharuan dalam mekanisme dan kondisi kerja.

Kesempatan untuk mengubah kondisi usaha terbuka lebar ketika pemerintah menerbitkan kebijaksanaan diregulasi perbankan 1 Juni 1983 (Paket Juni atau Pakjun). Bank Negara Indonesia menyambut kesempatan tersebut dengan membentuk "Tim Perumus Budaya Kerja" yang dipimpin oleh B.S. Salamun, SH. Selain itu dibentuk "*Team Corporate Identity*" yang dipimpin oleh Dr. Remy Sjahdeini, SH. Tim tersebut mengadakan diagnosis situasi dengan bantuan dari

konsultan berpengalaman "*Booz Allen & Hamilton*" yang bekerjasama kurang lebih selama dua tahun.

Berdasarkan suatu hasil studi, salah satu kesimpulan dari "*Booz Allen & Hamilton*" menyatakan bahwa terdapat budaya kerja yang lemah dan monoton karena kurangnya dorongan yang mampu memicu semangat berkarya. Kemudian Konsultan bersama-sama dengan tim Bank Negara Indonesia merumuskan budaya kerja yang baru agar perusahaan lebih dinamis kreatif dan produktif.

Berdasarkan surat keputusan Direksi Bank Negara Indonesia No. DIR/025 tertanggal 29 Januari 1994 tentang budaya kerja yang ditujukan untuk segenap pegawai dengan tidak lagi membedakan perilaku dari pimpinan dan perilaku dari bawahan.

Budaya kerja baru (Lampiran 2) dari Bank Negara Indonesia bersumber dan dilandasi *Swadarma Bhakti Negara*. Melengkapi sikap baru dalam budaya kerja diciptakan citra baru berupa bahtera berlayar. Semboyan *Swadarma Bhakti Negara* digunakan untuk membangun semangat dan budaya kerja ke dalam (internal); sedangkan motto "Terpercaya, Kokoh dan Bersahabat", (*Reliable, Solid and Friendly*) yang diajukan oleh Drs. Pintor Siregar, melandasi citra Bank Negara Indonesia keluar

#### 4.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Strategi di bidang pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia di Bank Negara Indonesia 1946 dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu :

1. Rekrutmen pegawai internal dan eksternal (*Manpower Recruitment Program*) yang berkualitas tinggi dari lulusan D3, S1, dan S2.
2. Pengembangan sumber daya manusia (*Manpower Development Program*) untuk memenuhi kebutuhan tenaga-tenaga pimpinan yang handal berdasarkan *promotion from within*.
3. Program pengembangan karier (*Carrier Development Program*) yang sesuai dengan kualifikasi tertentu.

Program pengembangan dan pelatihan Sumber Daya Manusia terus dilakukan oleh Bank Negara Indonesia. Dalam Rapat Kerja Bank Negara Indonesia yang diselenggarakan dari tanggal 29 hingga 30 Januari 1996 diputuskan antara lain kesempatan pegawai mengikuti program pendidikan sesuai dengan *Corporate Plan III* Bank Negara Indonesia 1996 – 2000. Saat ini, konsep pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada sasaran-sasaran :

1. Mencetak eksekutif yang berwawasan luas yang berorientasi jauh ke depan serta berjiwa inovatif.
2. Mencetak manajer profesional berwawasan luas dan berpendidikan tinggi.
3. Mencetak tenaga-tenaga spesialis dan operasional (staf/pengelola/analisis) yang terampil dan handal dalam jumlah yang memadai.

Strategi yang dapat memenuhi semua itu dilakukan melalui *recruiting/staffing* dan *performance management*, yakni dengan meningkatkan profesionalisme dan kepemimpinan melalui pelaksanaan dan peningkatan kualitas pelatihan secara konsisten dan berkesinambungan.

#### 4.4. Karakteristik BNI 1946 cabang Universitas Diponegoro.

##### 4.4.1. Data pertumbuhan karyawan.

Data pertumbuhan karyawan yang disampaikan dalam pemaparan ini adalah data sejak tahun 1996 sampai dengan data 3 bulan pertama tahun 2000 yang terlihat dalam Tabel 4.1. sebagai berikut :

**Tabel 4.1.** Pertumbuhan karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase
1996	34 orang	
1997	40 orang	15 % ↑
1998	54 orang	26 % ↑
1999	55 Orang	1,8 % ↑
2000	52 orang	5,8 % ↓

Sumber : data bank BNI 46 cabang Undip (2000) diolah.

Dari data di atas terlihat adanya kenaikan persentase karyawan dari tahun 1996 sampai pada tahun 1999, akan tetapi pada tahun 2000 terjadi penurunan jumlah karyawan. Kenaikan yang terjadi dari tahun 1996 – 1999 adalah : antara 1996 sampai

1997 kenaikan sebesar 15 %, antara tahun 1997 sampai 1998 kenaikan sebesar 26 %, antara 1998 sampai 1999 kenaikan sebesar 1,8 %, sedangkan pada tahun 1999 sampai 2000 terjadi penurunan jumlah karyawan sebesar 5,8 %. Pada saat terjadinya kenaikan jumlah karyawan pada tahun 1996 sampai tahun 1999, sebenarnya sudah termasuk karyawan yang keluar kemudian diganti bahkan ditambah dengan jumlah yang lebih daripada yang keluar.

#### 4.4.2. Bagian dalam perusahaan.

Sampai pada awal tahun 2000 ini komposisi karyawan dari jumlah sebanyak 52 karyawan terdapat dalam bagian-bagian seperti yang tersaji pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2. Komposisi karyawan**

<b>Bagian / Kedudukan / Jabatan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Pimpinan.	1
Wakil pimpinan.	1
Kontrol Intern.	1
Pemasaran Bisnis.	6
Administrasi Kredit.	4
Pelayanan Nasabah.	12
Keuangan dan Umum.	16
Dalam dan Luar negeri	3
Cabang Pembantu.	8
<b>J u m l a h</b>	<b>52</b>

Sumber : data Bank BNI 46 cabang Undip (2000) diolah

Dari Tabel 4.2. terlihat bahwa komposisi karyawan terbanyak adalah pada bagian Keuangan dan Umum dengan jumlah 16 karyawan ( 32 % ) karena di dalamnya termasuk meliputi borongan jam malam, borongan payment point dan pegawai paruh waktu.

#### 4.4.3. Lokasi Cabang Utama dan Cabang Pembantu

Terpisahmya lokasi antara cabang utama dan cabang pembantu yang cukup berjauhan menjadikan internalisasi budaya antara cabang utama dan cabang pembantu berkecenderungan akan memperlemah budaya yang ada dalam perusahaan. (Kotter dan Heskett, 1997 : 8). Hal ini dimungkinkan karena tempat yang berjauhan memungkinkan timbulnya *subculture* yang nantinya dapat memperlemah budaya perusahaan utama.

Tabel 4.3. Lokasi BNI 46 cabang Undip

Bagian / Cabang	L o k a s i
Cabang Utama Undip	Jl. Imam Bardjo No. 1 Semarang
Cabang Pembantu Tembalang	Jl. Banyuputih No. 1 Tembalang
Cabang Pembantu Gayamsari	Jl. Majapahit No. 192 Semarang

Sumber : data Bank BNI 46 cabang Undip (2000).

#### 4.4.4. Struktur Organisasi

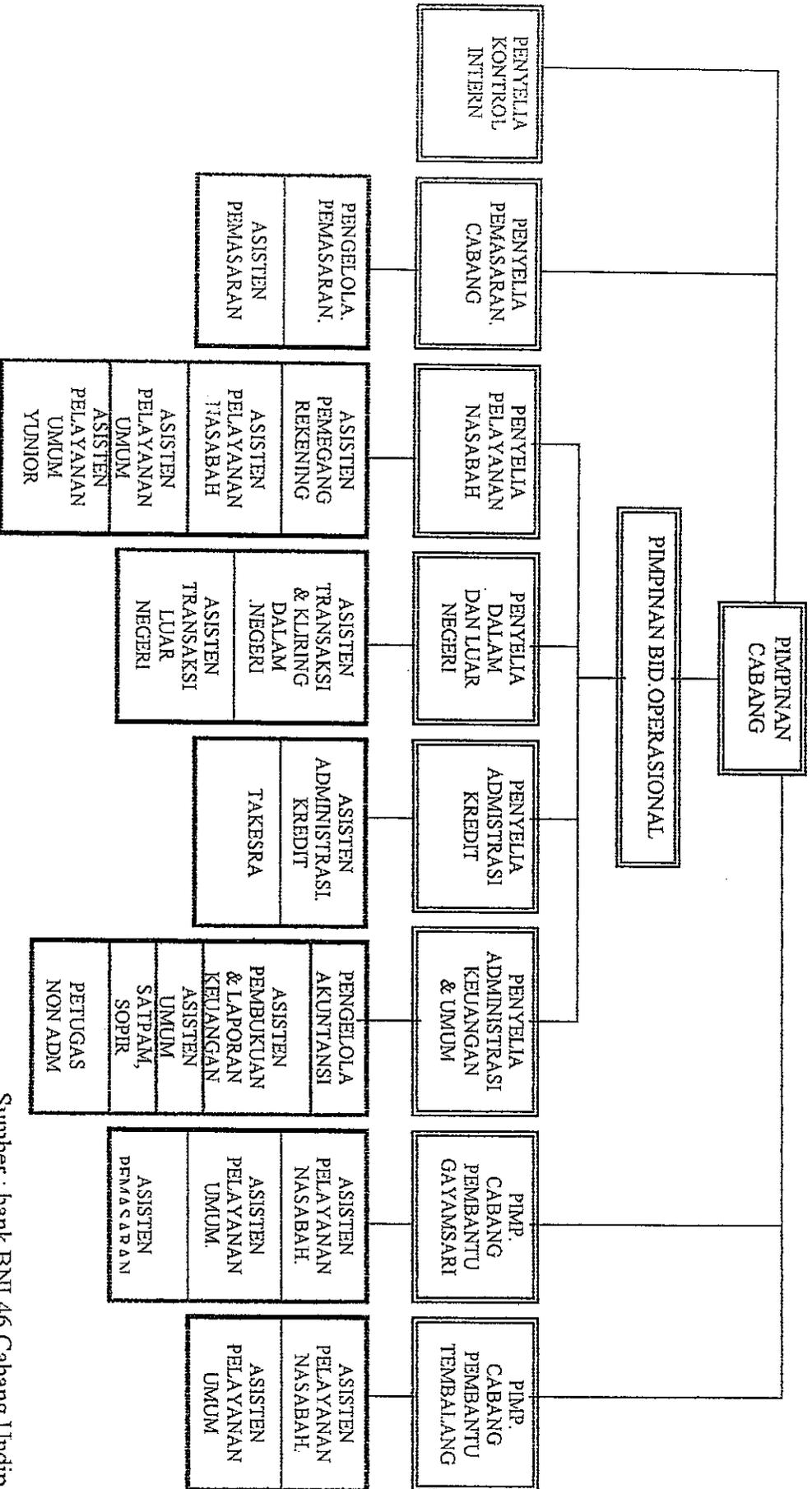
Struktur organisasi Bank Negara Indonesia 1946, secara kewenangan formal atau yang merupakan kekuasaan sah yang berkenaan dengan kedudukannya dalam organisasi dapat dibedakan dalam wewenang lini dan wewenang staff. Manajer lini

dalam struktur ini diberi batasan sebagai mereka yang didalam organisasi secara langsung bertanggung-jawab atas tercapainya suatu tujuan tertentu. Wewenang lininya ditunjukkan pada rantai komando yang standart dan terus ke bawah melalui berbagai tingkatan di dalam hierarki sampai pada titik dimana aktivitas utama organisasi dilaksanakan. Struktur organisasinya lininya dipegang mulai dari pimpinan cabang, pimpinan bidang operasional, para manajer bawah (penyelia), serta para pimpinan cabang pembantu. Sedangkan wewenang stafnya terdiri dari pegawai yang tidak termasuk dalam lini yang terdiri dari para asisten yang bertugas membantu, memberi pelayanan kepada lini.

Struktur organisasi Bank Negara Indonesia 1946 Kantor Cabang Universitas Diponegoro Semarang per Desember 1999 adalah seperti yang tergambar di bawah ini :

Gambar 4.1. Struktur Organisasi

**STRUKTUR ORGANISASI BANK BNI 46 CABANG UNDIP**



Sumber : bank BNI 46 Cabang Undip

## BAB V

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Responden.

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyangkut semua karyawan yang bekerja di Bank BNI 1946 kantor cabang Universitas Diponegoro Semarang baik dalam katagori manajer maupun non manajer, ataupun dari berbagai status kepegawaian.

Penentuan bahwa semua karyawan yang berada di Bank BNI 1946 dipakai sebagai responden adalah karena jumlahnya kurang dari 100 orang karyawan (Suharsini Arikunto, 1989 ; 107) yaitu 52 karyawan, oleh karena itu respondennya hanya 52 orang karyawan . Berkaitan dengan penelitian ini membedakan antara level dan status, maka ke-52 responden tersebut terbagi dalam level dan status sebagai berikut :

**Tabel 5.1.** Responden menurut level manajer dan non manajer.

No	Kelompok Karyawan	Responden
1.	Level manajer.	10 responden
2.	Level non manajer.	42 responden
<b>J u m l a h</b>		52 responden

Sumber : Data Primer .

Sedangkan untuk status kepegawaian, responden terbagi atas status tetap dan status kontrak dengan komposisi responden seperti yang terdapat dalam tabel berikut

Tabel 5.2. Responden menurut status kepegawaian.

No	Kelompok Karyawan	Responden
1.	Status karyawan tetap	33 responden
2.	Status karyawan kontrak	19 responden
J u m l a h		52 responden

Sumber : Data Primer.

## 5.2. Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.

Kuesioner yang digunakan mencakup sebanyak 28 variabel yang terdiri dari 5 pilar budaya kerja, 12 pilar perilaku, 7 karakter primer budaya organisasi dari Stephen Robbin, serta 4 variabel produktivitas kerja dari J.Ravianto. Kuesioner yang dibuat sebanyak 42 pertanyaan (kuesioner) dengan pembagian 29 kuesioner untuk variabel budaya perusahaan dan 13 pertanyaan untuk variabel produktivitas kerja, ke-42 pertanyaan tersebut kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya.

Uji validitasnya dengan menggunakan *construct validity* yang dilakukan terhadap kedua konsep tersebut (konsep budaya perusahaan dan konsep produktivitas kerja). Pengujian terhadap alat ukur budaya perusahaan (24 variabel) terdapat 22 variabel valid dengan nilai  $r$  di atas nilai  $r$ -kritis = 0,273. (dari tabel dengan  $N= 52$ ,  $df = 52 - 2 = 50$ , dengan  $\alpha = 5 \%$ ), sedangkan dua variabel tidak valid yaitu keagresifan dengan nilai  $r = 0,102$  dan kemantapan dengan nilai  $r = 0,005$  yang merupakan variabel dari karakter primer budaya organisasi dari Stephen Robbin berada dibawah

nilai r-kritis sehingga kedua variabel tersebut tidak digunakan lagi dalam analisis selanjutnya. Pengujian terhadap alat produktivitas kerja dengan 13 pertanyaan memberikan hasil 11 pertanyaan valid dan 2 pertanyaan tidak valid, namun kesebelas pertanyaan tersebut sudah mewakili keempat variabel produktivitas kerja. Ke-2 pertanyaan yang tidak valid adalah C3 (sikap atas gagasan baru – terbuka) dengan nilai  $r = 0,269$  dan C13 (tingkat penerimaan gagasan baru – terbuka) dengan nilai  $r = -0,195$  di bawah nilai  $r$  kritis =  $0,273$  (Lampiran 4)

Uji reliabilitasnya adalah dengan menggunakan metode *Cronbach Coefficient Alpha*. Pengujian reliabilitas variabel budaya perusahaan dengan 27 item pertanyaan menghasilkan koefisien alpha sebesar =  $0,9181$ , sedangkan untuk variabel produktivitas kerja menghasilkan koefisien alpha sebesar =  $0,8572$  (Lampiran 5). Nilai koefisien dengan rentang  $0,9$  dan  $0,8$  ini menurut Sekaran (1992) termasuk dalam katagori dapat diterima (*acceptable*).

### **5.3. Kekuatan Budaya Perusahaan Ideal.**

Pengukuran kekuatan budaya ideal dengan 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku, dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif pengukuran internalisasi budaya (*culture internalized*) seperti yang dilakukan oleh Budiardjo Suhodo (1999) pada Bank Dagang Negara cabang Loksumawe, dengan menghitung *mean* atau rata-rata jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan tentang budaya perusahaan Bank BNI 1946.

Budaya perusahaan ideal yang terdiri dari 17 elemen budaya diukur secara masing-masingnya dan secara total. Hasil perhitungan kekuatan budaya antara level manajer dan non manajer, antar status serta kekuatan budaya perusahaan secara keseluruhan (Lampiran 6) disajikan dalam bentuk katagori kekuatan budaya dalam tabel berikut :

**Tabel 5.3. 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
Tot	5.77	K	4.78	SD	5.40	K	4.21	SD	4.97	SD

Sumber : data primer diolah.

Keterangan. A1 – A17 = 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku.  
 K = Kuat (*Strong*).  
 SD = Sedang (*Moderate*).  
 L = Lemah (*Weak*)

Hasil perhitungan internalisasi budaya menunjukkan bahwa semua elemen budaya perusahaan yang berupa 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku untuk level manajer terinternalisasi secara kuat, sedangkan untuk level non manajer menunjukkan bahwa total rata-rata jawaban responden adalah tidak kuat (sedang).

Sementara hasil perhitungan untuk status kepegawaian menunjukkan bahwa karyawan dengan status kepegawaian tetap mempunyai internalisasi lebih kuat dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai status kepegawaian tidak tetap.

Perhitungan internalisasi budaya secara total pada tiap kelompok karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mempunyai internalisasi budaya yang tidak kuat (sedang). Untuk internalisasi secara total yang kuat ada pada level 1 (manajer) dan status 1 (karyawan tetap).

Pada tinjauan perusahaan secara keseluruhan diperoleh hasil bahwa dari 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku terdapat 7 pilar budaya yang masuk dalam katagori kuat (*strong*), yaitu pilar 3 dari pilar budaya kerja, pilar 1, pilar 3, pilar 4, pilar 7, pilar 10, pilar 11 dari pilar perilaku. Sedangkan elemen budaya perusahaan lainnya ; pilar 1, 2, 4, 5 dari budaya kerja dan pilar 2, 5, 6, 8, 9, 12 dari pilar perilaku (Lampiran 2) masuk dalam katagori tidak kuat (sedang/*moderate*).

Budaya perusahaan secara total dalam lingkup perusahaan menunjukkan rata-rata total sebesar 4,97 masuk dalam katagori tidak kuat (sedang/*moderate*). Hasil perhitungan kekuatan budaya ideal perusahaan secara total pada lingkup perusahaan ini sesuai atau mendukung hipotesis yang diajukan (H1a) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan ideal itu tidak kuat atau tidak dapat menerima (H1o) yang

menyatakan bahwa budaya perusahaan ideal itu kuat. Secara parsial menunjukkan bahwa sebagian budaya masuk dalam katagori kuat (*strong*) sedangkan sebagian yang lain adalah tidak kuat.

#### 5.4. Variasi Budaya Perusahaan Ideal.

Analisis budaya perusahaan ideal ini dilakukan terhadap elemen budaya perusahaan dengan 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilakunya. Analisis ini membedakan antar komponen-komponen variasi hasil penelitian. Komponen-komponen variasi tersebut adalah karakter yang ada dalam perusahaan yang berbeda dalam level manajer dan non manajer serta berbeda dalam status kepegawaian yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (kontrak).

Alat analisis yang digunakan dalam membedakan variasi kekuatan budaya ideal ini adalah uji beda Anova dengan satu arah, sedangkan desain yang digunakan adalah desain randomisasi lengkap (Nazir, 1983 ; 487). Hasil perhitungan anova (Lampiran 7), menunjukkan hasil seperti yang terlihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.4.** Hasil Anova Budaya Perusahaan Ideal.

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

Sumber : data primer.

Keterangan : \*\* = signifikan pada  $\alpha = 1 \%$

Analisis dengan menghitung  $F_{ratio}$  ini hanya digunakan untuk menunjukkan ada atau tidaknya perbedaan yang signifikan antar kelompok karyawan. Hasil analisis tersebut terlihat bahwa budaya perusahaan ideal untuk level 1 (manajer) dan level 2 (non manajer) dapat dinyatakan berbeda secara signifikan dengan nilai  $F_{ratio}$  sebesar = 22,4344, demikian juga untuk status kepegawaian menunjukkan bahwa status 1 (tetap) berbeda secara signifikan dengan status 2 (tidak tetap) dengan nilai  $F_{ratio}$  sebesar = 96,8983. Nilai  $F_{ratio}$  baik level maupun status menunjukkan angka lebih besar dari  $F_{tabel} = 4,03$  (5%) dan 7,17 (1%) dengan didukung juga oleh nilai  $F_{prob.}$  yang menunjukkan = ,000 maka dapat dinyatakan bahwa kekuatan budaya ideal baik level maupun status berbeda secara signifikan pada  $\alpha = 1 \%$ . Hasil perhitungan ini berarti tidak dapat menerima ( $H_2o$ ) tetapi menerima ( $H_2a$ ) bahwa terdapat perbedaan budaya perusahaan.

### 5.5. Analisis Faktor.

Analisis faktor digunakan untuk mendapatkan suatu konstruk/elemen, faktor atau variabel baru dari budaya perusahaan yang berkembang dalam perusahaan, dengan menggunakan 27 variabel asli (*original variables*) (Lampiran 5), sebagai pengukur konsep budaya perusahaan faktual. Dengan menggunakan konsep analisis faktor ini, maka dari hasil analisisnya akan didapatkan beberapa set variabel (faktor, konstruk) yang jumlahnya lebih sedikit dengan tingkat kehilangan informasi

lebih minimum untuk menentukan dimensi yang mendasar (*underlying dimension faktor*) dari variabel asli.

Pengujian menggunakan analisis faktor ini terlebih dahulu harus dilakukan uji keberadaan korelasi, kelayakan terhadap ke-27 variabel tersebut (Lampiran 5) 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 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, 374).

Uji *bartlett test of sphericity* mendapatkan hasil dengan tingkat signifikansi sebesar = .00000 dengan nilai uji sebesar = 775.17201. Sedangkan hasil uji untuk mengetahui derajat interkorelasi antar variabel dan kelayakannya dengan menggunakan *measure of sampling adequacy* (MSA). Syarat yang harus dipenuhi adalah apabila hasil ujinya menunjukkan nilai .90 atau dibawahnya dikatakan menakjubkan (*mavelous*), nilai .80 atau dibawahnya dikatakan berjasa (*meritorious*), nilai .70 atau dibawahnya dikatakan boleh juga (*middling*), nilai .60 atau dibawahnya dikatakan sedang (*mediocre*), nilai .50 atau dibawahnya dikatakan sangat menyedihkan dan apabila kurang dari .50 maka tidak dapat diterima. ( Hair ; 1995 , 374). Dari batasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa 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  $\approx .75703$  juga menunjukkan nilai di atas .50, hal ini berarti bisa diuji selanjutnya.

Metode yang digunakan untuk analisis faktor ini adalah *principal component analysis* dengan rotasi varimax yang merupakan metode paling umum dan sering dipakai untuk metode rotasi faktor ortogonal (*orthogonal factor rotation methods*). Jumlah faktor yang dapat diekstraksikan ditentukan berdasarkan nilai eigen (*eigenvalues*) atau *latent root criterion* serta kriteria persentase varian. Apabila *latent root criterion* atau *eigenvalues* lebih besar dari 1, maka dianggap signifikan dengan catatan bahwa hal ini dapat diandalkan apabila jumlah variabel asal antara 20 dan 50 (Hair ; 1995 , 377). Selain *eigenvalues* juga harus melihat persentase varian yang dianggap akan memberikan hasil yang memuaskan apabila di atas 60 %. Hasil *eigenvalues* dan persentase varian dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.5. 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.

Dari perhitungan di atas dan dengan berpedoman pada kriteria eigenvalues, maka diperoleh jumlah faktor yang diekstrasikan sebanyak 7 faktor dengan persentase komulatif 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 Lampiran 8. Hasil perhitungan analisis faktor ini selanjutnya dilakukan pengelompokan faktor-faktor yang berdasarkan *factor loading* setiap variabelnya (Tabel 5.6).

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, 385). Hasil pengelompokan variabel yang berdasarkan factor loading (Lampiran 8) dapat dilihat dalam Tabel 5.6. berikut ini :

**Tabel 5.6.** Pengelompokan Variabel menurut Factor Loading.

<b>Faktor</b>	<b>Var.</b>	<b>F.Load</b>	<b>Keterangan</b>
<b>F1</b>	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.
	A15	0,50193	Kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

<b>F2</b>	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.
	B2 *	0,49149	Kegiatan harus dengan aturan secara garis besar saja tidak terperinci.
<b>F3</b>	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.
	A8	0,40138	Sensitifitas terhadap keinginan nasabah.
<b>F4</b>	A1A	0,75791	Perlunya pengelolaan bank secara hati-hati untuk menjaga kepercayaan masyarakat.
	A5B	0,56103	Keikutsertaan dalam membesarkan perusahaan.
	A7A	0,52258	Melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.
<b>F5</b>	B1A	0,87134	Berani mengambil resiko untuk kemajuannya.
	B5	0,64145	Keikutsertaan dalam kelompok untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
<b>F6</b>	A6	0,87699	Niat yang ikhlas dalam menjalankan tugas.
	A10	0,51221	Perlunya rencana yang nyata dan bermutu.
<b>F7</b>	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.  
F.Load. = Faktor Loading  
\* = Berlawanan.

Pengelompokan variabel dalam Tabel. 15, kemudian 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.

#### **5.6. Kekuatan Budaya Faktual dalam Perusahaan.**

Pengujian terhadap kekuatan budaya faktual yang berkembang dalam perusahaan dilakukan dari konsep budaya perusahaan hasil dari analisis faktor. Cara perhitungan ini seperti cara yang dilakukan pada pengujian kekuatan budaya ideal perusahaan (internalisasi budaya), tetapi data yang digunakan untuk mengukur

KONI-EVANSI-DI

konsep kekuatan budaya hasil analisis faktor ini adalah data *F-score* hasil dari analisis faktor.

Asumsi dasar yang digunakan dalam pengukuran kekuatan budaya disini adalah adanya batas minimal yang menunjukkan budaya lemah (tidak kuat) dan batas maksimal yang menunjukkan budaya kuat. Nilai maksimal serta minimal ini sesuai dengan nilai maksimal dan nilai minimal dari *F-score* hasil dari analisis faktor. Asumsi dasar ini memiliki kelemahan bahwa nilai yang menunjukkan maksimal serta minimal bukanlah nilai absolut (nilai 1 dan nilai 7) seperti pada waktu mengukur kekuatan budaya ideal, namun nilai ini merupakan nilai yang bersifat relatif yang diketemukan dari nilai maksimal dan nilai minimal dari responden yang ada, dan juga hasil perhitungan ini lebih pada gambaran distribusi kekuatan budaya saja.

Untuk mengetahui katagori internalisasi budaya faktual, apakah masuk dalam katagori kuat, sedang atau lemah, maka batasan maksimal dan batasan minimal yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan gambaran distribusi kekuatan budaya dapat dilihat dalam tabel katagori internalisasi budaya faktual berikut ini :

**Tabel 5.7. Kategori Internalisasi Budaya Faktual**

Budaya Faktual	Lemah		Sedang		Kuat	
	B. Bawah	B. Atas	B. Bawah	B. Atas	B. Bawah	B. Atas
FAC1 1	-2.70	-1.31	-1.30	0.08	0.09	1.47
FAC2 1	-2.66	-1.17	-1.16	0.31	0.32	1.80
FAC3 1	-1.89	-0.31	-0.30	1.26	1.27	2.84
FAC4 1	-2.02	-0.28	-0.27	1.47	1.48	3.21
FAC5 1	-2.10	-0.74	-0.73	0.63	0.64	1.99
FAC6 1	-2.93	-1.37	-1.36	0.19	0.20	1.75
FAC7 1	-2.33	-0.81	-0.80	0.72	0.73	2.25

Sumber : data primer diolah.

Setelah mengetahui batasan maksimal serta batasan minimalnya, selanjutnya dapat dilakukan perhitungan kekuatan budaya dari F-score hasil analisis faktor. Dengan batasan tersebut nantinya akan dapat diketahui faktor-faktor tersebut masuk dalam katagori kuat, sedang atau lemah. Hasil perhitungannya dalam tabel berikut ini

**Tabel 5.8. Kekuatan Budaya Faktual**

Budaya Faktual	Kekuatan Budaya Per Kelompok Karyawan									
	Level 1		Level 2		Status 1		Status 2		Total	
FAC1 1	0.51	<b>K</b>	-0.12	SD	0.32	<b>K</b>	-0.56	SD	0.00	SD
FAC2 1	0.54	<b>K</b>	-0.13	SD	0.34	<b>K</b>	-0.60	SD	0.00	SD
FAC3 1	0.55	SD	-0.13	SD	0.26	SD	-0.45	<b>LM</b>	0.00	SD
FAC4 1	0.64	SD	-0.15	SD	0.17	SD	-0.29	<b>LM</b>	0.00	SD
FAC5 1	0.40	SD	-0.09	SD	0.23	SD	-0.39	SD	0.00	SD
FAC6 1	0.05	SD	-0.01	SD	0.17	SD	-0.30	SD	0.00	SD
FAC7 1	0.07	SD	-0.02	SD	-0.05	SD	0.09	SD	0.00	SD

Sumber : data primer diolah.

Keterangan : K = Kuat (*strong*)  
 SD = Sedang (*moderate*).  
 LM = Lemah (*weak*)

Hasil perhitungan internalisasi budaya faktual menunjukkan bahwa hanya ada beberapa faktor budaya perusahaan baru yang masuk dalam katagori kuat (*strong*), yaitu budaya F1 (semangat kerja keras) dan F2 (kepedulian) untuk karyawan level 1 (manajer) dan status 1 (karyawan tetap), sebagian yang lain adalah sedang (*moderate*), tetapi juga muncul budaya yang termasuk katagori lemah (*weak*) yaitu budaya F3 (keteladanan) dan F4 (keterlibatan) untuk status 2 (karyawan tidak tetap).

Secara umum kekuatan budaya faktual masuk dalam katagori sedang atau tidak kuat. Katagori internalisasi budaya faktual yang masuk kedalam katagori sedang atau tidak kuat mempunyai hasil perhitungan yang sama dengan katagori internalisasi

budaya ideal yang juga masuk ke dalam katagori sedang atau tidak kuat. Kedua uji internalisasi ini baik dari rata-rata jawaban responden maupun dari *F-score* hasil analisis faktor masuk ke dalam katagori yang sama, sehingga dapat dikatakan kedua perhitungan tersebut mendukung hipotesis yang diajukan yaitu (H1a) bahwa budaya perusahaan itu tidak kuat, artinya tidak dapat menerima (H1o) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan itu kuat.

### 5.7. Variasi Budaya Faktual perusahaan.

Untuk menguji variasi budaya faktual yang berkembang dalam perusahaan dengan menggunakan alat yang sama untuk menguji variasi budaya perusahaan ideal, yaitu dengan uji beda anova satu arah (*one way anova*). Dalam pengujian dengan menggunakan *one way anova* ini konsep yang diuji adalah konsep budaya perusahaan baru yang merupakan hasil dari analisis faktor. Hasil dari anova satu arah yang terdapat dalam lampiran 10 secara umum dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.9.** Anova Budaya Faktual Untuk Level Manajer dan Non Manajer

Dimensi Bud.	F.Probabilitas	F. Ratio	Keterangan
F1 (Semangat kerja keras)	0.0707	3,4094	Tidak sig.
F2 (Kepedulian)	0,0552	3,8545	Tidak sig.
F3 (Keteladanan)	0,0525	3,9457	Tidak sig.
F4 (Keterlibatan)	0,0231 *	5,4938	Sig. $\alpha = 5 \%$
F5 (Siap menghadapi tantangan)	0,1638	1,9966	Tidak sig.
F6 (Tanggung-jawab)	0,8551	0,0337	Tidak sig.
F7 (Pengembangan diri)	0,8190	0,0529	Tidak sig.

Sumber : data primer diolah.

Dari tabel di atas, dengan cara melihat F.prob dan F.ratio akan dapat diketahui bahwa hanya konsep budaya perusahaan baru F4 (keterlibatan) saja dengan hasil F.prob = 0,0231 dan hasil F.ratio = 5,4938 yang berbeda secara signifikan pada  $\alpha = 5\%$  untuk level manajer dan non manajer.

Kemudian untuk mengetahui perbedaan budaya faktual yang berkembang dalam perusahaan dari sisi status dapat dilihat dalam Tabel 5.10. yang dipaparkan berikut ini :

**Tabel 5.10.** Anova Budaya Faktual Untuk Status.

<b>Dimensi Bud.</b>	<b>F.Probabilitas</b>	<b>F. Ratio</b>	<b>Keterangan.</b>
F1 (Semangat kerja keras)	0,0014 **	11,5005	Sig. $\alpha = 1\%$
F2 (Kepedulian)	0,0006 **	13,3478	Sig. $\alpha = 1\%$
F3 (Keteladanan)	0,0123 *	6,7527	Sig. $\alpha = 5\%$
F4 (Keterlibatan)	0,1132	2,5992	Tidak sig.
F5 (Siap menghadapi tantangan)	0,0294 *	5,0294	Sig. $\alpha = 5\%$
F6 (Tanggung-jawab)	0,0991	2,8238	Tidak sig.
F7 (Pengembangan diri)	0,6120	0,2605	Tidak sig.

Sumber : data primer diolah.

Melihat hasil perhitungan anova untuk status, maka terlihat bahwa konsep budaya perusahaan baru F1 (semangat kerjasama), F2 (kepedulian), F3 (keteladanan), serta F5 (siap menghadapi tantangan ) berbeda secara signifikan antar status. Taraf signifikansi untuk F1 dan F2 adalah pada  $\alpha = 1\%$  , sedangkan untuk F3 dan F5 signifikan dengan taraf signifikansi pada  $\alpha = 5\%$ .

### 5.8. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Produktivitas Kerja.

Pada tahapan untuk melakukan uji pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja digunakan analisis regresi logistik. Variabel bebasnya adalah konsep budaya perusahaan baru (faktor) hasil dari analisis faktor yang terdiri dari tujuh faktor (F1 sampai F7), dengan nilai variabel bebas yang digunakan adalah nilai *F-score* hasil dari analisis faktor. Sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas kerja dengan menggunakan dummy variabel untuk memunculkan produktivitas tinggi maupun tidak tinggi. Nilai = 1 digunakan untuk karyawan dengan produktivitas tinggi sedangkan nilai = 0 digunakan untuk karyawan yang berproduktivitasnya tidak tinggi.

Hasil dari analisis pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja dengan menggunakan regresi logistik disajikan dalam bentuk Tabel 5.11, berikut ini :

**Tabel 5.11.** Hasil Regresi Logistik.

Model Chi-Square = 31,147					
Significance = 0,0001					
Variabel	B	S.E.	Wald	Significance	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
Constant	- 4,6866	1,8045	6,7453	0,0094	

Sumber : data primer diolah.

Dari hasil analisis regresi pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 3 variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Ketiga variabel tersebut adalah variabel F1 (semangat kerja keras), F2 (kepedulian), F3 (keteladanan) sebagai variabel bebas dari konsep budaya perusahaan baru hasil dari analisis faktor yang berpengaruh secara signifikan pada *level of significance*  $\alpha = 5\%$  terhadap variabel terikat produktivitas kerja.

Hasil dari analisis regresi logistik ini menunjukkan model yang digunakan dalam persamaan regresinya, sehingga model yang akan nampak dalam persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

- a. Variabel F1 (semangat kerja keras) berpengaruh secara signifikan positif terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi pada *level of significance*  $\alpha = 5\%$ .
- b. Variabel F2 (kepedulian) berpengaruh secara signifikan positif terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi pada *level of significance*  $\alpha = 5\%$ .
- c. Variabel F3 (keteladanan) berpengaruh secara signifikan positif terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi pada *level of significance*  $\alpha = 5\%$ .
- d. Akan tetapi pada *level of significance*  $\alpha = 10\%$ , untuk variabel F4 (keterlibatan), variabel F5 (siap menghadapi tantangan), variabel F6 (tanggung-jawab) serta

variabel F7 (pengembangan diri) tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi.

Dengan berdasarkan pada *parameter estimate* dapat dikatakan bahwa variabel F1 (semangat kerja keras) dengan nilai B sebesar = 4,2962 mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan variabel yang lainnya. Kemudian pada urutan selanjutnya adalah variabel F2 (kepedulian), mempunyai nilai B sebesar = 2,7545 dan F3 (keteladanan) dengan nilai B sebesar = 2,4736. Nilai B ini merupakan koefisien regresi logistik pada persamaan regresinya, sehingga persamaan regresinya dapat dituliskan sebagai berikut :

$$\text{Ln (odds)} = - 4,6866 + 4,2962 \text{ F1} + 2,7545 \text{ F2} + 2,4736 \text{ F3} + 1,2758 \text{ F4} + 0,8663 \text{ F5} + 1,0950 \text{ F6} + 0,0595 \text{ F7}.$$

Sedangkan persamaan untuk mengetahui tercapainya probabilitas produktivitas kerja karyawan yang tinggi (Pz) menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$P_z = \frac{1}{1 + \exp [-( -4,686 + 4,296 \text{ F1} + 2,754 \text{ F2} + 2,473 \text{ F3} + 1,275 \text{ F4} + 0,866 \text{ F5} + 1,095 \text{ F6} + 0,059 \text{ F7})]}$$

Apabila hasil ingin melihat budaya ideal mana saja (5 pilar budaya kerja dan 12 pilar budaya perilaku) yang berpengaruh secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi, maka dapat dilakukan dengan menarik kebelakang faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Karena faktor-faktor itu merupakan konsep budaya perusahaan

baru hasil analisis faktor yang berasal dari variabel-variabel budaya faktual yang di dalamnya juga mengandung budaya ideal dari perusahaan.

Dengan menarik kembali ke belakang maka dapat diketahui budaya idealnya, yaitu untuk F1 (semangat kerja keras), budaya ideal yang terkandung di dalamnya adalah A2 ( Pilar 2 budaya kerja), A4A dan A4B ( Pilar 4 budaya kerja), A13 ( Pilar 8 perilaku), A15 ( Pilar 10 perilaku), kemudian untuk F2 (kepedulian), budaya ideal yang terkandung di dalamnya adalah ; A7B, A9, A11, A14 secara berurutan merupakan Pilar 2 (A7B), Pilar 4 (A9), Pilar 6 (A11) dan Pilar 9 (A14) dari ke-12 Pilar perilaku., sedangkan untuk F3 (keteladanan) budaya ideal yang terkandung di dalamnya adalah ; A3 ( Pilar 3 budaya kerja), A8, A12, A17 secara berurutan adalah Pilar 3, Pilar 7 dan Pilar 12 dari Pilar perilaku. Dengan demikian akan dapat diketahui budaya ideal yang berpengaruh secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi. Variabel tersebut adalah Pilar ke-2, Pilar ke-3 dan Pilar ke-4 dari lima Pilar budaya kerja serta Pilar ke-2, ke-3, ke-4, ke-6, ke-7, ke-8, ke-9, ke-10 dan ke 12 dari duabelas Pilar perilaku.

Sebagian budaya perusahaan ideal berpengaruh secara signifikan terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja karyawan yang tinggi yaitu 3 Pilar dari budaya kerja dan 9 Pilar dari Pilar perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang digali dari para pendiri perusahaan yang secara filosofis mendukung visi, misi dan tujuan perusahaan untuk berkembang sampai taraf sekarang ini telah berada pada suatu tatanan yang benar dan telah mengakar pada diri karyawan. Namun dalam perkembangannya budaya perusahaan harus rela menerima budaya baru yang

tumbuh dalam perusahaan karena adanya proses interaksi. Di luar budaya ideal yang berperan juga bagi peningkatan produktivitas karyawan adalah budaya inovasi (B1B – F1), budaya perhatian ke rincian (B2 – F1), serta dari faktor kedua (F2) yaitu orientasi hasil (B3 – F2) dan orientasi orang (B4 – F3) perlu untuk dipertimbangkan sebagai suatu set elemen budaya baru bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk mengetahui budaya perusahaan ideal yang tidak berpengaruh secara signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Budaya itu merupakan kandungan dari F4, F6 dan F7, yang secara terinci dapat dipaparkan sebagai pilar 1 dan pilar 5 dari budaya kerja (A1A, A5B – F4), (A5A – F7), pilar 1, pilar 5 dan pilar 11 dari pilar perilaku (A6, A10 – F6), (A16 – F7).

Kelima pilar budaya yang tidak berpengaruh secara signifikan bagi produktivitas kerja ini dimungkinkan terjadi karena hal-hal sebagai berikut :

- Pilar 1 dari budaya kerja merupakan pilar yang berkaitan dengan status perusahaan. Dari sisi ini karyawan sebenarnya belum mengetahui akan arti pentingnya status perusahaan bagi *performance* perusahaan atau bagi karyawan sendiri, kurangnya pengertian karyawan atas status yang dimiliki oleh perusahaan ini mengakibatkan karyawan merasa bahwa mereka kurang memiliki *prestige* dibandingkan karyawan bank yang lain.
- Pilar 5 dari budaya kerja yang berkaitan dengan sikap ikut membesarkan perusahaan dan sikap bahwa perusahaan merupakan tempat yang cocok untuk bekerja. Kurang dimengertinya pilar 1 budaya kerja secara otomatis akan

berpengaruh bagi pilar 5 budaya kerja ini, karena karyawan merasa bahwa tempat dia bekerja kurang mempunyai keunggulan yang dapat diandalkan sehingga mereka hanya merasa cocok saja dalam bekerja tetapi karyawan kurang bersikap peduli serta *kooperatif* atas pertumbuhan dan usaha untuk membesarkan perusahaan.

- Pilar 1 dari pilar perilaku yang menyatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawab dilandasi oleh niat yang tulus ikhlas. Pilar ini merupakan variabel yang tidak berpengaruh secara signifikan bagi produktivitas kerja, karena karyawan menganggap bahwa pekerjaan itu sebagai suatu hal yang sifatnya rutinitas / kebiasaan yang harus dilakukan sehingga mereka merasa secara tidak langsung mereka telah ikhlas dalam melakukan pekerjaannya.
- Pilar 5 dari pilar perilaku berkaitan dengan perlunya prioritas dan rencana yang nyata dalam bekerja. Pilar ini tidak berpengaruh karena banyak karyawan yang dalam bekerja terlihat berprinsip “apa yang bisa dikerjakan” dan bukannya “apa yang akan dikerjakan”, sehingga rencana yang sudah ditetapkan sering diabaikan.
- Pilar 11 dari pilar perilaku tentang perlunya meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Perputaran (*rolling*) antar bagian pekerjaan jarang dilakukan bahwa walaupun ada jangka waktunya lama, hal ini mengakibatkan karyawan merasa pekerjaannya terlalu monoton, sudah biasa dilakukan, dan merasa sudah mendalami pekerjaannya, sehingga ada kecenderungan karyawan tidak berusaha untuk aktif meningkatkan profesionalismenya.

Diketuinya budaya ideal yang tidak berpengaruh bagi peningkatan produktivitas kerja, maka hal ini dapat dijadikan tanda (*signal*) bagi manajemen untuk lebih memperhatikan elemen-elemen budaya ini.

### **5.9. Implikasi strategis budaya perusahaan.**

Dengan mengetahui budaya yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja serta budaya yang tidak berpengaruh terhadap produktivitas, maka dapat diambil suatu langkah-langkah strategis yang berkaitan dengan budaya perusahaan. Dalam mengelola unsur budaya ini, maka secara umum perlu diketahui bahwa elemen-elemen budaya yang sudah ada tidak boleh saling bertentangan. Tentunya dalam mengantisipasi perkembangan perusahaan sering dibutuhkan elemen budaya yang belum dimiliki sebagai prasyarat penerapannya.

Rekayasa budaya perusahaan sangat dibutuhkan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Proses rekayasa budaya perusahaan ini dilakukan untuk menghubungkan waktu mendatang (tujuan) dengan waktu sekarang (kekuatan, kompetisi) yang juga menyangkut berbagai kepentingan berbagai pihak dalam suatu organisasi, yang berarti mencakup kegiatan-kegiatan yang bersifat kreatif dan inovatif, meletakkan keseimbangan antara masa kini dan masa mendatang, berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil dalam rangka mencapai tujuan dan oleh karenanya dibutuhkan adanya jiwa *entrepreneur* yang bersifat terbuka dan saling percaya pada diri karyawan.

Perlunya elemen-elemen budaya-budaya tertentu dibutuhkan agar dapat menjembatani perbedaan jangka waktu dan kepentingan berbagai pihak yang tidak selalu sama bahkan dapat bertolak belakang. Oleh karena itu menurut (Rachmadi A Triono ; 1996 ,13) dengan sifat kegiatan seperti itu, maka paling tidak budaya perusahaan menyangkut elemen-elemen :

- a. Perilaku agresif
- b. Perilaku berorientasi pada tujuan.
- c. Perilaku kreatif dan inovatif.
- d. Perilaku berani mengambil resiko.
- e. Perilaku seimbang antara jangka pendek dan panjang.
- f. Perilaku yang megutamakan keputusan bersama dan memiliki komitmen terhadap rekan kerja.
- g. Perilaku terbuka.

Ternyata dari hasil yang diperoleh dalam penelitian ini mengisyaratkan dimasukkannya elemen-elemen budaya baru sebagai prasyarat penerapannya. Dalam penelitian ini untuk menggambarkan budaya faktual perusahaan dimasukkan karakter primer budaya organisasi dari Robbin dan bagian dari karakter primer budaya organisasi Robbin ini sejalan dengan pendapat dari Rachmadi A Triono yang mengemukakan perlunya beberapa elemen budaya tertentu untuk menjamin tercapainya strategi yang diterapkan, maka akan lebih bijaksana apabila perusahaan mempertimbangkan budaya : “ inovasi, perhatian ke rincian, orientasi hasil dan orientasi orang” yang merupakan bagian dari faktor yang berpengaruh bagi

peningkatan produktivitas kerja untuk dipakai sebagai suatu set elemen baru dari budaya perusahaan yang sudah ada.

#### **5.10. Pola Pengaturan Budaya Perusahaan.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank BNI 46 cabang Undip yang mempunyai karakteristik perusahaan yang berbeda menurut level manajer dan non manajer, status kepegawaian serta secara geografis terpisah antara cabang utama dan cabang pembantu mengarah pada budaya perusahaan yang tidak kuat. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbin (1996), Schein (1997) serta teori Kotter dan Heskett (1997).

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Samsul Arifin (1997), Budiardjo Suhodo (1999) khususnya yang berkaitan dengan uji internalisasi dan beda kekuatan budaya. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa level manajer dan status tetap mempunyai internalisasi lebih kuat dan berbeda kekuatan budayanya. Pernyataan yang mendukung lagi dari penelitian sebelumnya adalah bahwa jumlah yang lebih sedikit ternyata mempunyai internalisasi yang lebih kuat. Demikian juga ternyata hasil uji ini menunjukkan ada beberapa elemen budaya yang kuat sementara yang lain adalah tidak kuat.

Kaitannya dengan produktivitas kerja, maka penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Krisharyanto Tri Pamungkas (1997) yang menyatakan bahwa produktivitas PT Telkom selalu menaik walaupun budaya tidak kuat.

Sementara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang tidak kuat berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Dari paparan di atas maka penelitian ini diperlukan untuk melakukan pola pengaturan budaya perusahaan. Harapan dari para perumus budaya perusahaan adalah budaya dapat terinternalisasi secara sama walaupun secara karakter berbeda. Tujuannya adalah supaya pegawai dari berbagai tingkatan dan status dapat berjalan searah, seiring dan seirama untuk mencapai tujuan. Namun dari penelitian ini terlihat bahwa antara level manajer berbeda dengan non manajer kemudian antara status karyawan tetap dan karyawan tidak tetap juga berbeda dalam internalisasinya. Keadaan ini terjadi karena level manajer sering menjadi panutan atau acuan bagi bawahannya, sehingga mereka cenderung untuk introspeksi atas segala kegiatannya apakah sudah sesuai dengan budaya perusahaannya. Pada sisi status kepegawaian, pegawai tetap cenderung terinternalisasi secara kuat, keadaan ini terjadi karena dengan status tetap maka kepastian akan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan menjadi lebih jelas jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak tetap.

Dasar pertimbangan di atas menuntut pihak manajemen untuk men-*solid*-kan penerimaan nilai-nilai inti dan yakin bahwa budaya yang ada dapat mempertahankan diri. 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 :

- a. Pemilihan personil pada saat masuk kerja.
- b. Penempatan kerja.
- c. Penguasaan kerja.
- d. Mengukur dan menghargai kinerja.
- e. Kepatuhan terhadap nilai-nilai penting.
- f. Penguatan dengan cerita-cerita dan kepercayaan rakyat, serta
- g. 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.

Hasil dari kuesioner penelitian ini menunjukkan bahwa media yang dianggap paling populer untuk mensosialisasikan budaya perusahaan di kalangan karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 5.12. Sosialisasi Budaya Perusahaan.

No	Sosialisasi	Jumlah	Persentase
1	Penyuluhan rutin.	14	27 %
2	Mempelajari sendiri lewat majalah perusahaan	14	27 %
3	Mengikuti sikap dan perilaku dari atasan	15	29 %
4	Mendapatkan sanksi bagi yang melanggar	9	17 %

Sumber : data primer diolah

Tabel 5.12 di atas menunjukkan bahwa sosialisasi budaya perusahaan paling dominan dapat dilakukan adalah dengan mengikuti sikap dan perilaku dari atasan, oleh karena itu para atasan harus bisa *instropeksi* atas segala perilakunya. Dengan melakukan instropeksi, maka perilaku atasan selalu dikembalikan pada keinginan dan harapan dari budaya perusahaan, sehingga perilaku atasan yang akan diikuti oleh karyawan paling tidak mendekati harapan dan keinginan dari budaya perusahaan.

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, cara yang sama dan tidak saling bertentangan. Selain itu akan dapat tumbuh budaya yang kuat yang nantinya merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan untuk bersaing dan berkembang di masa yang akan datang.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan.

Penelitian ini dilakukan dalam lingkup perusahaan perbankan yaitu Bank BNI 1946 untuk menganalisa produktivitas kerja dari sisi budaya perusahaan. Penelitian ini dilakukan karena adanya dugaan bahwa budaya perusahaan itu tidak kuat, hal ini sudah disadari sebelumnya oleh pihak manajemen dengan indikasi *Labour Turn Over* (LTO), dugaan ini secara teoritis diperkuat oleh pendapat Kotter dan Heskett yang berkaitan dengan adanya perbedaan karakteristik perusahaan dalam level, status kepegawaian, serta ekspansi geografis yang cenderung memunculkan subkultur yang dapat memperlemah budaya perusahaan. Yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bahwa budaya perusahaan itu tidak kuat, terdapat variasi kekuatan budaya antar kelompok karyawan, serta terdapat pengaruh budaya perusahaan yang tidak kuat itu terhadap produktivitas kerja dari karyawan. Hasil pembahasan yang dipaparkan dalam bab sebelumnya dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

##### 1. Kekuatan budaya perusahaan ideal.

Kekuatan budaya perusahaan ideal yang terdiri dari 5 pilar budaya kerja dan 12 pilar perilaku sebagian masuk dalam katagori kuat tetapi sebagian besar lainnya masuk dalam katagori sedang (tidak kuat). Budaya perusahaan ideal yang masuk

dalam katagori kuat adalah pilar ke-3 dari pilar budaya kerja, pilar ke-1, ke-3, ke-4, ke-7, ke-10 dan pilar ke-11 dari pilar perilaku (Lampiran 2). Secara total internalisasi elemen-elemen budaya perusahaan ideal masuk dalam katagori sedang (tidak kuat).

Kekuatan budaya ideal inipun mempunyai variasi kekuatan yang berbeda antar kelompok karyawan, dimana disini dibedakan dalam level manajer dan non manajer serta status kepegawaiannya.

## *2. Budaya perusahaan faktual dalam organisasi.*

Disamping terdapat budaya perusahaan ideal karena adanya proses interaksi antar karyawan, maka tumbuh pula budaya lain yang berkembang dalam perusahaan. Karena budaya faktualnya begitu kompleks, maka untuk memudahkan penelitian dimasukkan karakter primer budaya organisasi dari Stephen Robbin. Elemen budaya faktualnya merupakan satu set gabungan antara budaya perusahaan ideal dengan karakter primer budaya organisasi dari Stephen Robbin, karena set budaya faktual yang muncul sebanyak 27 variabel, maka dilakukan analisis faktor untuk mendapatkan suatu set elemen budaya perusahaan baru yang lebih sederhana. Dengan analisis faktor ini kemudian muncul 7 faktor yang dianggap sebagai budaya yang berkembang dalam perusahaan. Ketujuh dimensi itu adalah F1 (semangat kerja keras), F2 (kepedulian), F3 (keteladanan), F4 (keterlibatan), F5 (siap menghadapi tantangan), F6 (tanggung-jawab), F7 (pengembangan diri). Dimensi baru ini juga mempunyai internalisasi yang berbeda antar kelompok karyawan yang dibedakan. Internalisasinya juga masuk dalam katagori sedang (tidak kuat).

### 3. *Pengaruh budaya perusahaan terhadap produktivitas kerja.*

Dari ketujuh dimensi budaya faktual yang muncul dari analisis faktor ini, tiga diantaranya berpengaruh secara signifikan pada  $\alpha = 5\%$ . Ketiga dimensi tersebut adalah F1 (semangat kerja keras), F2 (kepedulian) dan F3 (keteladanan). Apabila dilihat kembali asal-usul terbentuknya faktor tersebut, maka akan diketahui budaya perusahaan ideal yang berpengaruh terhadap probabilitas tercapainya produktivitas kerja yang tinggi. Dimensi F1 (semangat kerja keras) mengandung pilar 2 dan pilar 4 dari budaya kerja serta pilar 8 dan pilar ke 10 dari pilar perilaku, dimensi F2 (kepedulian) mengandung budaya ideal pilar 2, pilar 4, pilar 6, pilar 9 dari pilar perilaku, sedangkan untuk F3 (keteladanan) mengandung budaya perusahaan ideal adalah pilar 3 budaya kerja, serta pilar 3, pilar 7 dan pilar 12 dari pilar perilaku. Dimensi budaya ideal yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas adalah pilar 1 dan pilar 5 dari budaya kerja serta pilar 1, pilar 5 dan pilar 11 dari pilar perilaku.

Untuk budaya perusahaan yang berasal dari luar budaya ideal (karakter Robbin) yang ikut berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja dari karyawan adalah : budaya inovasi, perhatian kerincian, orientasi pada hasil, serta orientasi pada orang.

## 6.2. Saran.

Dengan mengacu pada hasil penelitian dan kemungkinan dilakukannya penelitian ulang bagi permasalahan yang berkaitan dengan budaya perusahaan dan produktivitas, maka disarankan kepada pihak manajemen serta para peneliti berikutnya yang berminat akan permasalahan ini untuk :

1. Bagi pihak manajemen supaya lebih berhati-hati dan seksama dalam mengelola budaya perusahaan yang berkembang, khususnya budaya yang tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja yaitu pilar 1 dan pilar 5 budaya kerja serta pilar 1, pilar 5, pilar 11 dari pilar perilaku, karena budaya yang demikian ini dapat menjadi ancaman atau bumerang. Tetapi perusahaan juga harus memperhatikan budaya yang berpengaruh bagi peningkatan produktivitas kerja yaitu pilar 2, pilar 3, pilar 4 dari budaya kerja serta pilar 2, pilar 3, pilar 4, pilar 6, pilar 7, pilar 8 pilar 9, pilar 10, dan pilar 12 dari pilar perilaku, karena budaya yang demikian ini bisa menjadi senjata yang dapat diandalkan untuk kemajuan perusahaan. Apalagi hal ini didukung dari hasil penelitian yang memberikan gambaran bahwa budaya perusahaan yang ada itu termasuk dalam katagori sedang (tidak kuat).
2. Pengelolaan budaya harus dilakukan dengan se-efektif dan se-efisien mungkin melalui identifikasi kekuatan budaya ideal, karena kekuatan budaya dari adanya perbedaan karakter (level manajer dan non manajer serta statusnya) itu berbeda dan tentunya perbedaan internalisasi ini bukan harapan dari perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu kebijaksanaan dan pengelolaan praktek-praktek

organisasi khususnya pada para karyawan yang bukan manajer dan yang mempunyai status kepegawaian yang tidak tetap supaya mereka dapat lebih kuat mengamalkan budaya perusahaan.

3. Pihak manajemen juga harus mengetahui bahwa budaya perusahaan dapat diubah. Dengan demikian apabila dari penelitian ini ternyata diperoleh beberapa elemen budaya yang dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas, maka perlu untuk dipertimbangkan seperti budaya inovasi, perhatian kerincian, orientasi hasil dan orientasi orang yang merupakan elemen budaya dari hasil penelitian ini dapat juga dipertimbangkan karena elemen-elemen ini juga berpengaruh secara signifikan bagi peningkatan produktivitas kerja.
4. Bagi para peneliti selanjutnya supaya dapat dilakukan pengembangan penelitian ini, maka disarankan untuk meneliti hal-hal yang mempengaruhi seseorang itu terinternalisasi budayanya secara lebih kuat sehingga akan memberikan manfaat empiris.

UPT-PUSIAK-UNDIP

## Daftar Pustaka

- Affi, 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, Budianardjo, 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.
- Budiardjo 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.

UNT-POSTAR-UNIM

- 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 Witarsa, 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 meningkatkan Produktivitas Kerja di PT Telkom Indonesia**, Yogyakarta, Program 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, Ravianto J (ed) Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Mochammad Nazir, 1983, **Metode Penelitian**, Jakarta, Ghalia 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.
- Setiono 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”, dalam **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 Personalialia** (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.