

FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIII DI NGABANG

Ardias Arezzo

Program Studi Manajemen STIE Widya Dharma Pontianak

Abstraksi

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain: kebijakan manajemen, motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis, teknis dan berperilaku serta lingkungan perusahaan. Semua faktor tersebut terangkum dalam budaya organisasi yang diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa yang paling penting bagi perbaikan kinerja dan prestasi kerja karyawan terkait faktor-faktor budaya organisasi pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang. Metode penelitian yang digunakan ini adalah metode deskriptif dengan menggambarkan objek penelitian yaitu karyawan bagian pemanen pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara kuesioner, studi dokumenter dan studi kepustakaan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan Skala Likert dan Diagram Kartesius. Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dilihat dari tingkat kesesuaian antara kepentingan karyawan dan kinerja perusahaan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dinilai sangat sesuai dengan kepentingan karyawan terkait faktor-faktor budaya organisasi, tetapi ada beberapa variabel yang dinilai penting namun kinerja perusahaan masih kurang baik. Saran yang dapat penulis berikan adalah sebaiknya perusahaan memperbaiki pengelolaan faktor-faktor yang penting bagi perbaikan prestasi kerja karyawan.

Kata kunci: Faktor-faktor budaya organisasi

A. Pendahuluan

Usaha bisnis di Kalimantan Barat semakin kompetitif dengan persaingan yang semakin ketat serta kemajuan teknologi yang semakin maju. Untuk meningkatkan daya persaingan dibutuhkan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas karena sumber daya manusia berperan penting dalam mengelola dan mengoperasikan sebuah perusahaan.

Sumber daya manusia atau tenaga kerja adalah harta yang paling penting yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan bisa berjalan. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dan benar sehingga menjadi modal dasar yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia atau tenaga kerja ini adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan oleh perusahaan terlebih dahulu.

PT Perkebunan Nusantara XIII adalah salah satu perusahaan perkebunan sawit, yang membuka cabang di Desa Amboyo Inti, Kecamatan Ngabang, Kabupaten Landak, Kalimantan Barat. Status tenaga kerja atau karyawan PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang terdapat dua bagian, yaitu karyawan sentral dan karyawan kebun. Karyawan sentral adalah karyawan inti dalam perusahaan yang bekerja di bagian administrasi dan perkantoran sedangkan karyawan kebun adalah karyawan yang bekerja di bagian perkebunan atau lapangan. Dalam penelitian ini difokuskan pada karyawan perkebunan bagian pemanen.

Untuk mengetahui pentingnya budaya organisasi pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang, maka ada beberapa faktor yang dapat dijadikan tolok ukur di antaranya adalah tingkat absensi yang terjadi dan tingkat keluar masuknya karyawan. Tingginya tingkat absensi pada organisasi dapat menggambarkan ketidaktegasan seorang pemimpin dalam menerapkan budaya organisasi pada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi.

Adapun tingkat absensi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara Ngabang dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

TABEL 1
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIII DI NGABANG
DAFTAR ABSENSI KARYAWAN
BAGIAN PEMANEN
TAHUN 2009 s.d 2013

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Kerja Normal	Absensi			Jumlah Absensi	Persentase Absensi
				Sakit	Izin	Alpa		
2009	189	298	56.322	17	32	9	58	0,10
2010	193	298	57.514	15	27	10	52	0,09
2011	194	298	57.812	14	44	18	76	0,13
2012	196	298	58.408	12	26	11	49	0,08
2013	197	298	58.706	10	24	6	40	0,07

Sumber: Data olahan, 2014

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa perkembangan tingkat absensi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara di Ngabang dari tahun 2009 sampai dengan 2013 tampak berfluktuasi.

Di samping itu pengaruh dari faktor-faktor budaya organisasi juga dapat dilihat pada tingkat keluar masuk karyawan atau tingkat perputaran karyawan. Tingkat keluar masuk karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

TABEL 2
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIII DI NGABANG
TINGKAT KELUAR MASUK KARYAWAN
BAGIAN PEMANEN
TAHUN 2009 s.d 2013

Tahun	Jumlah Karyawan				Persentase Tingkat Perputaran
	Awal	Akhir	Masuk	Keluar	
2009	185	189	6	2	2,14
2010	189	193	4	0	2,09
2011	193	194	4	3	0,52
2012	194	196	6	4	1,03
2013	196	197	1	0	0,51

Sumber: Data olahan, 2014

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan berfluktuasi. Karyawan yang menyukai budaya organisasi akan cenderung tetap bekerja dalam waktu yang lama. Hal ini disebabkan adanya komitmen dan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan demikian akan terwujud kesejahteraan, kesehatan, keselamatan dan kepuasan kerja karyawan.

B. Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan yang ingin dibahas dalam penelitian ini yaitu: “Bagaimana penerapan faktor-faktor budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan karyawan PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang bagian pemanen?”.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana kebijakan perusahaan, tanggapan responden dan mengetahui faktor apa yang paling penting bagi perbaikan kinerja dan prestasi kerja karyawan terkait faktor-faktor budaya organisasi pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang.

D. Kerangka Pemikiran

Organisasi merupakan suatu wadah atau tempat bagi manusia untuk mencapai suatu tujuan, di mana untuk mencapai tujuan yang ingin diperoleh diperlukan interaksi dan kerjasama antar individu atau kelompok. Organisasi merupakan hal yang bersifat abstrak, sulit dilihat secara nyata tapi dapat dirasakan keberadaannya. “Organisasi

sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama dalam suatu cara yang terstruktur dan terkordinasi untuk mencapai serangkaian tujuan” (Griffin, 2004: 6).

Hampir dalam semua aspek kehidupan keberadaan organisasi bisa kita rasakan, meskipun organisasi itu sendiri tidak dapat dilihat. Sebagai anggota organisasi, bisa dirasakan adanya bermacam-macam peraturan, seperti: tidak boleh terlambat, tidak boleh merokok, penggunaan seragam dan peraturan-peraturan informal lainnya. Dengan adanya macam-macam peraturan tersebut menunjukkan adanya organisasi yang melingkupi dan mengatur tata kehidupan anggotanya. Adapun definisi budaya organisasi dapat dipaparkan sebagai berikut:

“Budaya adalah suatu pola asumsi yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut” (Wibowo, 2011: 15).

Dari paparan pengertian budaya yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan sikap, perilaku, keyakinan, kebiasaan, simbol, dan nilai yang tumbuh dengan secara sengaja ataupun tidak sengaja guna menumbuhkan rasa percaya diri dan motivasi di lingkungan kerja atau lingkungan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika antara organisasi dan karyawan yang seringkali memiliki perbedaan kepentingan. Namun demikian diharapkan bahwa sumber daya manusia yang dikelola dapat memahami dan mengikuti prosedur yang telah diterapkan oleh perusahaan. Pengertian manajemen sumber daya manusia dipaparkan sebagai berikut:

“Mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat” (Sutrisno, 2009: 6).

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian” (Rivai dan Sagala, 2011: 1).

Perusahaan menghendaki agar karyawan memiliki kinerja yang baik. Oleh sebab itu karyawan didorong dengan berbagai cara untuk terus meningkatkan prestasinya. Namun demikian, usaha tersebut tidak akan berhasil jika tanpa didukung dengan budaya yang kuat dalam perusahaan. Penerapan budaya dalam organisasi sangat besar manfaatnya, karena dalam budaya terkandung faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja untuk terus meningkatkan prestasi. Agar budaya yang ada dalam organisasi dapat berpengaruh dengan baik, maka setiap anggota organisasi harus bisa memahami budaya itu sendiri.

Budaya organisasi adalah sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adaptasi, kapabilitas dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu (Alma dan Hurriyati, 2009: 258)

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya dan hal tersebut juga ditularkan kepada setiap personil baru organisasi. Dengan demikian, penerapan budaya organisasi yang kuat sangat penting demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Faktor-faktor pembentuk budaya yang kuat, yaitu (Ernawan, 2011: 77-78):

1. Lingkungan Usaha
Lingkungan dimana suatu perusahaan beroperasi menentukan apa yang harus dilakukannya agar berhasil.
2. Nilai
Nilai merupakan konsep dan anggapan dasar suatu organisasi yang membentuk inti budaya perusahaan. Perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya memiliki sistem nilai yang kaya dan kompleks dan tidak mentolerir penyimpangan dari standar perusahaan.
3. Pahlawan
Pahlawan dalam hal ini adalah mereka yang berjasa pada perusahaan. Perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya memiliki banyak "Pahlawan".
4. Upacara dan Ritual
Perusahaan berusaha menciptakan komunikasi informal, untuk menciptakan kebersamaan, dengan mengadakan acara-acara pada saat-saat tertentu.
5. Jaringan Budaya
Jaringan budaya merupakan satu kesatuan dari sumber budaya dan para pelaku budaya itu sendiri.

Lingkungan usaha sangat menentukan kemana arah pengembangan usaha. Arah pengembangan usaha terlihat dengan adanya tujuan, visi, misi, peraturan, struktur, program, sistem, prosedur, bahasa, teknologi, evaluasi, kompensasi, promosi serta

jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Dalam lingkungan usaha ini tergambar secara fisik organisasi, perilaku anggota dan hubungan dengan pihak luar. Dalam lingkungan usaha ini juga terdapat simbol-simbol perusahaan, logo, slogan serta tata ruang kantor dan arsitektur bangunan (Ernawan, 2011: 77).

Nilai sebagai konsep dan anggapan dasar anggota organisasi dalam berperilaku yang dijadikan sebagai pedoman atau kepercayaan dan dipergunakan untuk menghadapi situasi yang harus membuat pilihan (Ernawan, 2011: 77). Nilai dapat mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta dapat membentuk ideologi yang kuat dalam pengambilan keputusan.

Pahlawan dalam perusahaan adalah mereka yang mendirikan perusahaan atau yang telah berhasil dan berjasa dalam memajukan perusahaan (Ernawan, 2011: 78). Pahlawan ini dapat disimpulkan seperti pendiri, pemimpin atau salah satu karyawan yang memiliki prestasi tinggi. Bila para pahlawan ini telah meninggal, pensiun atau tidak dapat melaksanakan fungsinya, maka tata cara mereka akan dijadikan sebagai panutan dalam bertindak untuk memajukan perusahaan karena jasa dan keberhasilannya. Semangat para pahlawan ini diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Upacara dan ritual dalam organisasi perusahaan bertujuan untuk menciptakan kebersamaan, integritas yang kuat, merangsang semangat kerja, meredakan konflik, melakukan pembaharuan, tindakan disiplin dan saling menerima satu sama lain (Ernawan, 2011: 78). Upacara dan ritual ini dapat digambarkan seperti kumpul bersama, rekreasi, makan dan kegiatan hari raya tertentu, pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi tinggi, perlombaan dan kontes, berbagi pengalaman dan cara-cara untuk sukses. Dalam upacara dan ritual ini ada pesan yang bermakna mengenai tujuan perusahaan dan setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih sukses.

Jaringan budaya merupakan satu kesatuan dari sumber budaya dan para pelaku budaya itu sendiri. Jaringan budaya ini berfungsi untuk menyatukan unsur-unsur budaya yang berbeda-beda menjadi satu kesatuan dan diterima di dalam perusahaan (Ernawan, 2011: 77). Jaringan budaya ini menimbulkan kontrol terhadap budaya-budaya yang ada dalam perusahaan, sehingga ada komitmen bersama.

budaya organisasi memiliki fungsi yaitu (Wibowo, 2011: 51):

1. Mempunyai *boundrary-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.

2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada suatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri individu.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Setelah melihat dan memahami budaya organisasi yang telah diuraikan di atas, terlihat bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan tolak ukur yang kuat bagi karyawan dalam mencapai, mempertahankan serta meningkatkan pemahaman dan pelaksanaan akan budaya organisasi yang kuat.

Dengan adanya budaya organisasi maka dapat tercipta kondisi lingkungan kerja yang lebih baik dan memiliki peran dalam menentukan identitas perusahaan, menyatukan keberagaman unsur-unsur yang terdapat dalam perusahaan, menata konflik, memfasilitasi komitmen organisasi dan kelompok, memotivasi kerja, meningkatkan dan mempertahankan prestasi kerja.

E. Metode Penelitian

1. Rancangan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2009: 54). Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual (Istijanto, 2009: 49).

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010: 199).

c. Studi Dokumenter

Studi dokumenter adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu. Dalam tulisan ini, penulis memperoleh data-data yang diperlukan langsung dari PT Perkebunan Nusantara XIII Ngabang yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010: 115). Populasi dalam penelitian ini adalah 197 orang karyawan yang bekerja bagian pemanen pada PT Perkebunan Nusantara tahun 2013.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010: 116). Dalam menentukan ukuran sampel dari sesuatu populasi tidak semua populasi dilibatkan dalam penarikan sampel.

Untuk penelitian deskriptif, minimal diambil sampel 10 persen dari populasi, jika populasi besar, maka minimal 20 persen dari populasi (Sanusi, 2011: 100). Dalam penelitian ini penulis mengambil 20 persen dari total populasi sebanyak 197 orang karyawan bagian pemanen pada PT Perkebunan Nusantara XIII Ngabang untuk dijadikan sampel, atau 39,4 orang dan dibulatkan menjadi 40 orang.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan sampling insidental. Sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2010: 122).

4. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif, yaitu dengan mengelompokkan dan menjumlahkan jawaban dari responden melalui kuesioner yang telah disebarakan sesuai dengan kriteria yang ada. Untuk mengukur tingkat kepentingan dan tingkat kebijakan terhadap penerapan faktor-faktor budaya organisasi, digunakan skala lima tingkat (Skala Likert) dan diagram kartesius.

F. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis jawaban atas kuesioner yang telah disebarakan kepada responden dan sudah dilakukan perhitungan dan analisis sehingga dapat diketahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel pernyataan dari faktor-faktor budaya organisasi pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang.

Untuk melihat perhitungan skor dan rata-rata kepentingan dan kinerja dari seluruh faktor-faktor budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

TABEL 3
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIII DI NGABANG
PERHITUNGAN SKOR DAN RATA-RATA TINGKAT KEPENTINGAN
DAN KINERJA DARI FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI

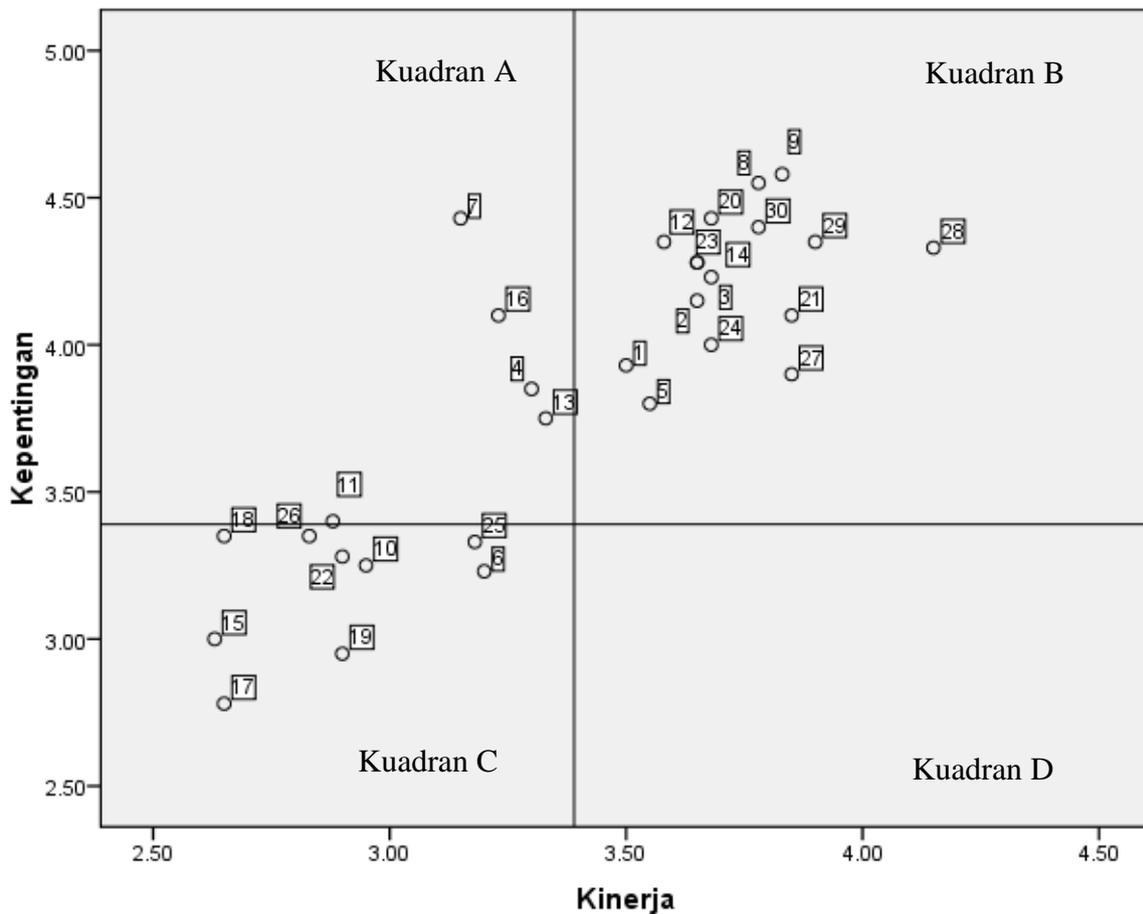
No Urut	Faktor-faktor Budaya Organisasi Dalam Kaitannya Dengan Prestasi Kerja Karyawan (No. Kuesioner)	Skor Kepentingan	Skor Kinerja	Rata-rata Kepentingan	Rata-rata Kinerja	Tingkat Kesesuaian
1	1	157	140	3,93	3,50	89,17
2	2	166	146	4,15	3,65	87,95
3	3	169	147	4,23	3,68	86,98
4	4	154	132	3,85	3,30	85,71
5	5	152	142	3,80	3,55	93,42
6	6	129	128	3,23	3,20	99,22
7	7	177	126	4,43	3,15	71,19
8	8	182	151	4,55	3,78	82,97
9	9	183	153	4,58	3,83	83,61
10	10	130	118	3,25	2,95	90,77
11	11	136	115	3,40	2,88	84,56
12	12	174	143	4,35	3,58	82,18
13	13	150	133	3,75	3,33	88,67
14	14	171	146	4,28	3,65	85,38
15	15	120	105	3,00	2,63	87,50
16	16	164	129	4,10	3,23	78,66
17	17	111	106	2,78	2,65	95,50
18	18	134	106	3,35	2,65	79,10
19	19	118	116	2,95	2,90	98,31
20	20	177	147	4,43	3,68	83,05
21	21	164	154	4,10	3,85	93,90

22	22	131	116	3,28	2,90	88,55
23	23	171	146	4,28	3,65	85,38
24	24	160	147	4,00	3,68	91,88
25	25	133	127	3,33	3,18	95,49
26	26	134	113	3,35	2,83	84,33
27	27	156	154	3,90	3,85	98,72
28	28	173	166	4,33	4,15	95,95
29	29	174	156	4,35	3,90	89,66
30	30	176	151	4,40	3,78	85,80

Sumber: Data Olahan, 2014

Dari hasil perhitungan skor dan rata-rata kepentingan dan kinerja perusahaan pada tabel 3 tersebut dapat masukan ke dalam diagram kartesius yang terlihat pada gambar 1 berikut ini:

GAMBAR 1
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIII DI NGABANG
DIAGRAM KARTESIUS



Sumber: Data Olahan, 2014

Dari Gambar 1 tersebut, dapat dilihat bahwa letak kinerja perusahaan dalam pengelolaan variabel-variabel faktor budaya organisasi dalam kaitannya dengan prestasi

kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIII di Ngabang terbagi menjadi empat bagian dalam kuadran. Diketahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel tersebut berbeda antara satu dengan lainnya. Adapun interpretasi dari Gambar 1 diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuadran A

Menunjukkan variabel-variabel dari faktor budaya organisasi yang dianggap sangat penting, namun perusahaan belum melaksanakannya dengan baik sehingga mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Variabel-variabel penelitian yang termasuk dalam kuadran A adalah:

- a. Ketegasan tindakan manajer bila pelaksanaan melanggar aturan (4)
- b. Ketersediaan teknologi sebagai sarana pendukung kerja (7)
- c. Kejelasan mengenai standar perilaku karyawan (11)
- d. Kesadaran karyawan untuk menepati janji dan bersikap patuh menjaga rahasia perusahaan (13)
- e. Kejelasan tanggung jawab karyawan terhadap kemajuan perusahaan (16)

2. Kuadran B

Menunjukkan variabel dari faktor-faktor budaya organisasi yang dianggap sangat penting dan perusahaan melaksanakannya dengan sangat baik sehingga mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Adapun variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran B, antara lain:

- a. Kejelasan visi dan misi perusahaan bagi karyawan (1)
- b. Ketegasan peraturan yang berlaku di perusahaan (2)
- c. Kejelasan jenis bahasa dalam komunikasi antar karyawan (3)
- d. Kejelasan prosedur mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang (5)
- e. Ketegasan mengenai sistem gaji dan upah yang diberlakukan (8)
- f. Kesiapan menjaga hubungan yang harmonis dengan sesama karyawan dan masyarakat di luar perusahaan (9)
- g. Kesadaran karyawan akan perlunya disiplin dan kerja keras (12)
- h. Kejelasan penghargaan perusahaan atas ide inovatif dan kreatif dari karyawan (14)
- i. Kesiapan saling menghormati pelaksanaan ibadah agama satu sama lain antar karyawan (20)
- j. Pelaksanaan pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi (21)

- k. Pelaksanaan kerja bakti di lingkungan perusahaan (23)
- l. Pelaksanaan hari raya keagamaan secara bersama (24)
- m. Penyediaan pakaian seragam untuk membuktikan perlakuan yang sama dari orang-orang yang berlatar belakang berbeda (27)
- n. Keterbukaan lowongan bagi masyarakat setempat di mana perusahaan beroperasi (28)
- o. Kebiasaan saling berkunjung pada hari raya keagamaan dan pesta lainnya (29)
- p. Komitmen bersama untuk memajukan perusahaan (30)

3. Kuadran C

Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi prestasi kerja karyawan dan pelaksanaannya oleh perusahaan biasa-biasa saja sehingga kurang penting dan kurang mempengaruhi prestasi kerja.

Adapun variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran C adalah:

- a. Kejelasan mengenai penilaian (evaluasi) prestasi kerja bagi karyawan (6)
- b. Kejelasan mengenai arti penting simbol perusahaan bagi karyawan (10)
- c. Kejelasan standar kerja yang tinggi (15)
- d. Kebijakan mendatangkan orang yang berjasa dalam perusahaan untuk memberikan motivasi pada karyawan (17)
- e. Penekanan pada kalimat atau slogan dari tokoh-tokoh yang berjasa dalam perusahaan (18)
- f. Upaya manajemen untuk menyediakan informasi tentang biografi dari tokoh-tokoh yang berjasa bagi perusahaan (19)
- g. Pelaksanaan pengadaan kontes dan perlombaan (22)
- h. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (25)
- i. Pengenalan sejarah berdirinya organisasi bagi karyawan (26)

4. Kuadran D

Kuadran ini menunjukkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi yang dianggap kurang penting, tetapi pelaksanaannya berlebihan sehingga mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian ini tidak terdapat variabel yang berada pada kuadran D.

G. Analisis Tingkat Kesesuaian Kepentingan Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan

Untuk memperoleh nilai rata-rata tingkat kesesuaian antara kepentingan dan kinerja perusahaan, maka dilakukan perhitungan sebagai berikut:

1. Lingkungan Usaha

$$\frac{(89,17\%+87,95\%+86,98\%+85,71\%+93,42\%+99,22\%+71,19\%+82,97\%+83,61\%)}{9}$$

$$= \frac{780,23\%}{9} = 86,69:100 = 0,8669$$

$$\text{Persentase: } \frac{0,8669}{4,4365} \times 100\% = 19,54\%$$

2. Nilai

$$\frac{(90,77\%+84,56\%+82,18\%+88,67\%+85,38\%+87,50\%+78,66\%)}{7}$$

$$= \frac{597,72\%}{7} = 85,39:100 = 0,8539$$

$$\text{Persentase: } \frac{0,8539}{4,4365} \times 100\% = 19,25\%$$

3. Pahlawan

$$\frac{(95,50\%+79,10\%+98,31\%)}{3} = \frac{272,91\%}{3} = 90,97:100 = 0,90,97$$

$$\text{Persentase: } \frac{0,9097}{4,4365} \times 100\% = 20,50\%$$

4. Upacara dan Ritual

$$\frac{(83,05\%+93,90\%+88,55\%+85,38\%+91,88\%+95,49\%)}{6} = \frac{538,25\%}{6}$$

$$= 89,71:100 = 0,8971$$

$$\text{Persentase: } \frac{0,8971}{4,4365} \times 100\% = 20,22\%$$

5. Jaringan Budaya

$$\frac{(84,33\%+98,72\%+95,95\%+89,66\%+85,80\%)}{5} = \frac{454,45\%}{5} = 90,89:100 = 0,9089$$

$$\text{Persentase: } \frac{0,9089}{4,4365} \times 100\% = 20,49\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, didapatkan nilai rata-rata tertinggi. Nilai tertinggi yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel tersebut dianggap paling sesuai antara kepentingan karyawan dengan kinerja dari perusahaan. Urutan tingkat kesesuaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

TABEL 4
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XIII DI NGABANG
RATA-RATA TINGKAT KESESUAIAN ANTARA
KEPENTINGAN DAN KINERJA

No	Faktor	Nilai Rata-rata Tingkat Kesesuaian	Bobot (%)	Urutan Prioritas
1	Pahlawan	0,9097	20,50	I
2	Jaringan Budaya	0,9089	20,49	II
3	Upacara dan Ritual	0,8971	20,22	III
4	Lingkungan Usaha	0,8669	19,54	IV
5	Nilai	0,8539	19,25	V
	Jumlah	4,4365	100,00	

Sumber: Data Olahan, 2014

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui tingkatan atau urutan kesesuaian kepentingan karyawan dengan kinerja perusahaan bagi pengelolaan faktor-faktor budaya organisasi dalam kaitannya dengan prestasi kerja karyawan.

H. Penutup

Setelah melakukan analisis data dan pembahasan pada Bab III, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel-variabel dari faktor budaya organisasi yang sangat penting bagi karyawan, tetapi kinerja perusahaan masih kurang, meliputi: ketegasan tindakan manajer bila pelaksanaan melanggar aturan, ketersediaan teknologi sebagai sarana pendukung kinerja, kejelasan mengenai standar perilaku karyawan, kesadaran karyawan untuk menepati janji dan bersikap patuh menjaga rahasia perusahaan, dan kejelasan mengenai tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan.
2. Variabel-variabel yang sangat penting dan telah dikelola dengan sangat baik oleh perusahaan, meliputi: kejelasan visi dan misi perusahaan bagi karyawan, ketegasan peraturan yang berlaku di perusahaan, kejelasan jenis bahasa dalam komunikasi antar karyawan, kejelasan prosedur mengenai tugas, tanggung jawab dan wewenang, ketegasan mengenai sistem gaji dan upah yang diberlakukan, kesediaan menjaga hubungan yang harmonis dengan sesama karyawan dan masyarakat di luar perusahaan, kesadaran akan karyawan perlunya disiplin dan kerja keras, kejelasan penghargaan perusahaan atas ide inovatif dan kreatif dari karyawan, kesediaan saling

menghormati pelaksanaan ibadah agama satu sama lain antar karyawan, pelaksanaan pemberian penghargaan atas karyawan yang berprestasi, pelaksanaan kerja bakti di lingkungan perusahaan, pelaksanaan hari raya keagamaan secara bersama, penyediaan pakaian seragam untuk membuktikan perlakuan yang sama dari orang yang berlatar belakang berbeda, keterbukaan lowongan bagi masyarakat setempat di mana perusahaan beroperasi, kebiasaan saling berkunjung pada hari raya keagamaan dan pesta lainnya, serta komitmen bersama untuk memajukan perusahaan.

3. Variabel yang kurang penting bagi karyawan dan pengelolaannya kurang baik oleh perusahaan, meliputi: kejelasan mengenai penilaian (evaluasi) prestasi kerja bagi karyawan, kejelasan mengenai arti penting simbol perusahaan bagi karyawan, kejelasan standar kerja yang tinggi, kebijakan mendatangkan orang yang berjasa dalam perusahaan untuk memberikan motivasi pada karyawan, penekanan pada kalimat atau slogan tokoh-tokoh yang berjasa dalam perusahaan, upaya manajemen untuk menyediakan biografi dari tokoh-tokoh yang berjasa bagi perusahaan, pelaksanaan kontes dan perlombaan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, serta pengenalan sejarah berdirinya organisasi bagi karyawan.
4. Urutan tingkat kesesuaian kinerja perusahaan dalam pengelolaan faktor-faktor budaya organisasi dimulai dari angka kesesuaian kepentingan dan kinerja terbesar hingga terkecil, yaitu faktor pahlawan, jaringan budaya, upacara dan ritual, lingkungan usaha, dan nilai. Artinya bahwa perusahaan harus meningkatkan kinerja pada faktor pahlawan agar berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan dan demikian juga terhadap faktor-faktor budaya organisasi yang lainnya.

I. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebaiknya perusahaan memperbaiki pengelolaan faktor-faktor yang penting bagi perbaikan prestasi karyawan sementara kinerja pengelolaannya masih rendah, seperti: ketegasan tindakan manajer bila pelaksanaan melanggar aturan, ketersediaan teknologi sebagai sarana pendukung kinerja, kejelasan mengenai standar perilaku karyawan, kesadaran karyawan untuk menepati janji dan bersikap patuh menjaga rahasia perusahaan, dan kejelasan mengenai tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari dan Ratih Hurryati. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta, 2009.
- Ernawan, Erni R. *Organizational Culture Budaya organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, 2011.
- Griffin, Ricky W. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2004.
- Istijanto. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Cetakan kedua: PT Gramedia Pustaka Bersama, 2009.
- Nazir. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2009.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.
- Sanusi, Anwar. *Rekayasa Metodologi Penelitian*. Jakarta: Selemba Empat, 2011.
- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Dharma Pontianak. *Pedoman Penulisan Skripsi*, edisi revisi kesembilan. STIE Widya Dharma, 2014.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, 2010.
- Sutrisno, H. Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenenda Media Group, 2009.
- Wibowo. *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kerja Jangka Panjang*, edisi pertama. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.