

**Pengaruh Nilai-Nilai Budaya Dan Pengaruh Dominan Terhadap Sikap  
Kerja Pegawai  
(Studi Kasus pada Perusahaan Otobis Setiawan)**

**Oleh : Adrianto Trimarjono**

**Abstraksi**

Dalam penelitian dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui pengaruh yang bermakna dari variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi kewajibannya ( $X_2$ ), selalu tanggap terhadap permintaan Pasar ( $X_3$ ), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ), standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja ( $X_7$ ), secara bersama-sama terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan serta untuk mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan .

Hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda diketahui bahwa variabel *melaksanakan tugas secara tulus, ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi kewajibannya ( $X_2$ ), selalu tanggap terhadap permintaan Pasar ( $X_3$ ), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ), standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja ( $X_7$ ), secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan, sehingga hipotesis pertama terbukti (diterima). Hal ini ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 837,0004 dengan probabilitas kesalahan kurang dari 5% ( probabilitas sebesar 0,000 ) lebih besar dari F tabel sebesar 2,21 pada *level of significant* sebesar 5% ( $\alpha = 5\%$ ), dengan kontribusi ( $R^2$ ) sebesar 0,993 atau 99,3% . Variabel bebas yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan adalah *kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ )*, sehingga hipotesis kedua terbukti (diterima). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien determinasi parsial variabel *kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ )* sebesar 0,4869 atau sebesar 48,69% lebih besar dari koefisien determinasi parsial variabel bebas lainnya .*

Kata-Kata Kunci : Nilai-Nilai Budaya, Sikap Kerja, Pegawai PO Setiawan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Bagi pelaku bisnis transportasi di darat khususnya pemilik perusahaan transportasi yang ingin bisnisnya maju harus berbuat lebih banyak, tidak Cuma sekedar hadir atau berfungsi dalam lingkungan yang berubah, tetapi harus bersikap proaktif terhadap perubahan, membuat kejadian mendatang menjadi kekuatan dalam strategi bisnis mereka . Suatu perusahaan akan memiliki keunggulan lebih bila pengelolaannya mampu melakukan antisipasi, berfikir jauh kedepan, dan mempersiapkan diri menghadapi masa depan. Perubahan kebijakan suatu perusahaan bisa membuat perusahaan yang kuat menjadi lebih kuat lagi . Bila suatu usaha bisnis transportasi ingin berkembang, maka mau tidak mau ia harus menyesuaikan diri dengan perubahan.

Untuk memberikan pelayanan kepada konsumennya, PO Setawan mengoperasikan 35 unit bus yang terbagi dalam trayek-trayek bus yang sebagian besar di dalam propinsi Jawa Timur, meliputi trayek antar kota dalam propinsi, trayek antar kota antar propinsi dan bus kota. Dengan kesiapan armada bus, PO Setiawan telah ikut mendorong berkembangnya potensi masyarakat dalam perpindahan arus penumpang. Hal ini merupakan suatu bukti bahwa PO Setiawan memiliki keunggulan komparatif yang menonjol sekaligus keunggulan kompetitif yang menjadikan PO Setiawan tetap eksis dan tangguh dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang semakin tajam di industri transportasi .

Kondisi persaingan yang ketat menuntut PO Setiawan mampu bersaing dengan memberikan pelayanan jasa yang bermutu tinggi, biaya efisien, cepat dan unggul dalam pelayanan . Dalam rangka itu perhatian akan tertuju kepada upaya peningkatan kinerja organisasi (*organization performance*), selalu berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan mitra usaha melalui penerapan konsep pelayanan unggul (*service excellence*). Konsep pelayanan unggul merupakan dasar pemikiran pembentukan budaya perusahaan bagi PO Setiawan. Untuk mendukung pencapaian pelayanan unggul, dipilih armada bus yang tangguh dan nyaman, awak bus yang cakap, teknisi yang trampil dan didukung perangkat teknologi informasi dan otomatisasi. Dalam pelaksanaan budaya perusahaan oleh PO setiawan dirumuskan nilai-nilai atau perilaku kerja tersebut disosialisasikandengan nama budaya kerja. Budaya kerja PO setiawan adalah mencerminkan tingkat penghayatan secara umum dari pegawai terhadap norma, nilai dan asumsi yang dipunyai dan mewarnai perusahaan. Dengan pesatnya perubahan yang terjadi diluar perusaaan sehingga menuntut perusahaan harus melakukan penyesuaian terhadap permintaan pasar, maka budaya kerja PO

Setiawan dirumuskan kedalam 5 pilar budaya kerja dengan diterjemahkan ke dalam 12 perilaku budaya kerja yang harus di pgang oleh setiap pegawai tanpa membedakan bidang fungsional pekerjaan. Kelima pilar tersebut adalah:(1) PO Setiawan adalah perusahaan otobis milik swasta berstatus CV. (2) PO Setiawan berorientasi pada pasar. (3) PO Setiawan senantiasa membina hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan dan mitra usaha. (4) PO Setiawan mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai. (5) PO Setiawan mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban secara profesional .

Penjabaran 5 pilar budaya kerja diatas tertuang dalam 7 butir perilaku pegawai budaya kerja yaitu: (1) Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tulus ikhlas dengan berdasarkan pada iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, (3) Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar, (4) Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen, (5) Pegawai senantiasa bekerja dengan standar mutu kerja yang tinggi, (6) Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan di unit kerjanya, (7) Pegawai selalu berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya.

Dari kenyataan yang diperoleh dari beberapa litetratur, walaupun budaya kerja telah berakar kuat pada segala lapisan organisasi tidak berarti bahwa perusahaan tersebut tidak memiliki budaya kerja tambahan (*subcululer*) dalam rumusan budaya kerja yang telah ditetapkan. Pada perusahaan-perusahaan besar biasanya memiliki budaya kerja yang dominan dan beberapa budaya kerja tambahan. Budaya kerja yang dominan umumnya terlihat secara jelas dan sering tampak dalam perlakuan sehari-hari dan dapat membedakan watak sebuah perusahaan dengan perusahaan lain.

Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya kerja merupakan segala sesuatu yang dipercaya oleh pegawai sebagai sesuatu yang sangat penting dalam perusahaan. Norma adalah bagai mana pegawai berperilaku dalam situasi tertentu, sedangkan asumsi atau tanggapan adalah segala sesuatu yang dipercaya seseorang sebagai benar dan baik untuk dilaksanakan dalam tugasnya. Pengaruh budaya kerja sangat besar terhadap pencapaian prestasi perusahaan. Untuk meningkatkan prestasi kerja, budaya kerja tidak tinggal sebagai pernyataan tertulis namun harus diimplementasikan dalam perilaku kerja yang melembaga atau membudaya di perusahaan . Pada dasarnya, penegakan budaya kerja berkisar pada mengubah sikap perilaku-perilaku. Selain itu, budaya kerja harus sejalan dengan strategi perusahaan,

semakin tinggi keharmonisan antara strategi perusahaan dan budaya kerja, semakin tinggi pula tingkat kokoh budaya kerja .

Penerapan budaya kerja di PO setiawan tentu sama seperti apa yang telah dirumuskan oleh perusahaan. Namun diduga pelaksanaan perilaku kerja yang diharapkan perusahaan oleh pegawainya tidak sama kadar sikap yang ditunjukkan. Kemungkinan perbedaan bentuk sikap yang diberikan itu dikarenakan, para pegawai mempunyai latar belakang budaya yang berbeda, tingkat pendidikan yang berbeda, tingkat umur dan lama kerja di PO Setiawan yang juga bervariasi . Untuk melihat apakah ke-7 perilaku pegawai PO Setiawan tersebut berpengaruh kepada sikap kerja yang berindikator kepuasan kerja dan komitmen organisasi dilakukan penelitian terhadap budaya kerja PO Setiawan.

Berdasarkan latarbelakang peneliti tertarik untuk memberi judul dengan **“ Pengaruh Nilai-nilai Budaya dan Pengaruh Dominan Terhadap Sikap Kerja Pegawai “ ( Studi Kasus Pada Perusahaan Otobis Setiawan )**

### **Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dibuat untuk mempertegas masalah yang dihadapi dalam penelitian serta mempermudah pemecahannya . Dengan menganalisa masalah yang ada, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah nilai-nilai budaya kerja yang dirumuskan ke dalam 7 perilaku pegawai dapat mempengaruhi sikap kerja pegawai di Perusahaan Otobis Setiawan?
2. Variabel mana yang dominan dari nilai-nilai budaya kerja dirumuskan kedalam 7 perilaku pegawai, dapat mempengaruhi sikap kerja pegawai Perusahaan Otobis Setiawan?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Hasi Penelitian Terdahulu**

#### **1. Kotter dan Heskett**

Suatu studi yang dilakukan oleh *kotter & Heskett* tahun 1987 berjudul “ Peranan Budaya terhadap Kinerja Dalam Perusahaan “ (dalam Cheki, 1996), penelitian lebih ditujukan untuk melihat apakah ada hubungan antara budaya dengan kinerja perusahaan. Penelitian itu hanya terbatas pada budaya yang melatar belakangi organisasi pada perusahaan Dalam penelitian ini karyawan ditanya apakah tempat ia bekerja mempunyai aturan kerja perusahaan ? Jika mereka menjawab ya, kepada mereka selanjutnya ditanya apakah mereka dalam bekerja selalu mengikuti aturan

kerja disana? Apabila mereka menjawab tidak, maka serangkaian pertanyaan akan diberikan untuk mengetahui kebiasaan apa mereka lakukan dalam bekerja .

Hasil dari penelitian ini menunjukkan ada tiga bentuk budaya perusahaan yang punya kaitan erat dengan kinerja perusahaan yaitu : (1) Kuat lemahnya suatu budaya perusahaan itu ditentukan oleh nilai-nilai budaya dalam perusahaan yang sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh segenap anggota dalam perusahaan, (2) Kinerja akan meningkat kalau budaya perusahaan cocok dengan konteks industrinya, (3) Budaya kurang adaptif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang.

## **2. Chatman & Jehn**

Penelitian mutakhir dalam bidang perilaku organisasi (O'Reilly, *et al*, 1991:Chatman & Jehn,1994 ) yang berjudul “ *Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture : How Different Can You Be* “ studi ini memfokuskan diri terbatas pada efektifitas kerja dimana kesetabilan kerja dalam perusahaan itu banyak dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti: efektifitasnya individu, efektifitasnya kelompok dan efektifitas organisasi . Mereka menemukan yang menjadi inti dari suatu budaya organisasi menjadi efektif atau stabil ditentukan oleh beberapa faktor seperti : (1) *Inovation and risk taking* ( inovasi dan resiko )yaitu derajat sejauh mana para pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko, (2) *Attention toDetail* ( perhatian pada orang ) yaitu, derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi,analisis dan perhatian pada hal-hal yang detail, (3) *Outcome Orientation* (orientasi pada hasil ) yaitu derajat sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada tehnik dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil, (4) *People Orientation* ( orientasi pada orang ) yaitu derajat sejauh mana aktifitas kerja atas dasar pegawai atau sikap kerja, (5) *Team Orientation* ( orientasi tim ) yaitu derajat sejauh mana aktifitas kerja atas dasar tim dan bukan individu, (6) *Agresiveness* (agresifitas) yaitu derajat sejauh mana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif bukan ogah-ogahan, (7) *Stability* (stabilitas) yaitu derajat sejauh mana aktifitas organisasi menekankan pemeliharaan *status quo* dari pada pertumbuhan.

## **Landasan Teori**

### **Pengertian Budaya**

Menurut kadir (1996) budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu.

Seperti halnya budaya, budaya perusahaan juga banyak didefinisikan oleh para pakarnya seperti Griffin & Eber (dalam Nimran, 1996) yang menyatakan bahwa : *Corporate culture is the shared experiences, stories, beliefs and norms that characterize an organization* . Yang diartikan bahwa “ Suatu system makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lain. Sedangkan menurut Magnis (1996) menyatakan, *Organization culture is the product of all the organization's features its people, its success and its failures organization culture reflects the past and shapes the future* “(Budaya perusahaan adalah produk dari orang-orang yang ada di dalam organisasi, baik keberhasilan maupun kegagalan serta merupakan refleksi masa lalu dan membentuk masa depan ). Secara spesifik Sceln (1962) mengatakan, Budaya Perusahaan adalah seperangkat nilai norma , persepsi dan pola perilaku yang dikembangkan dalam perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi.

Dari beberapa pengertian budaya, secara singkat budaya perusahaan itu menjadi ciri suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, merefleksikan masa lalu dan membentuk masa depan organisasi. Dari kesemua contoh pengertian budaya juga dapat dirumuskan bahwa budaya perusahaan diketahui ada tiga hal yang menjadi ciri budaya perusahaan itu yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, (3) diwariskan dari generasi ke generasi (dalam perusahaan/organisasi) .

### **Budaya Kerja**

Faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan menurut Kadir (1996) adalah kepemimpinan. Kepemimpinan disini dimaksudkan sebagai sikap dari pemilik/pengusaha/manajer yang merupakan pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja serta budaya perusahaan. Dalam kaitan ini pimpinan yang baik adalah yang mampu menggunakan seluruh sumberdaya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya kerja di pengaruhi budaya sosial dan budaya perusahaan yang ada. Artinya jika budaya kerja dipandang secara makro maka yang terlihat adalah budaya kerja sebagai manifestasi budaya masyarakat saja, dilihat dalam skala mikro, maka budaya kerja di perusahaan juga merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang dapat mengubah/mempengaruhi perilaku seluruh pegawai dalam suatu perusahaan .

### **Pengembangan Budaya Kerja**

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa perusahaan tidak bisa menghilangkan kenyataan bahwa pada bagian bagian tertentu dari perusahaan juga memiliki budaya kerja tambahan yang dapat mempengaruhi perilaku para pegawainya . Ada bentuk budaya kerja yang kuat dan budaya kerja yang lemah. Budaya kerja yang kuat memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap pegawai yang sangat berpengaruh terhadap suasana kerja perusahaan . Dan sebaliknya, budaya kerja yang lemah justru kurang disikapi oleh pegawainya .

Dalam upaya pengembangan budaya kerja dalam organisasi, *Nimran* (1997) mengemukakan tahapan-tahapan atau pembangunan budaya kerja dalam perusahaan itu dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Seseorang ( biasanya pendiri ) datang dengan ide atau gagasan tentang usaha baru.
- b. Pendiri pembawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
- c. Kelompok ini memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan hal-hal lain yang relevan.
- d. Orang-orang lain dibawa ke organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, dan memuali sejarah bersama.

Selanjutnya *Nimran* (1997) Mengemukakan pembinaan budaya perusahaan dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut :

- a. Seleksi pegawai yang obyektif
- b. Penentuan orang dalam pekerjaanya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya “ *The right man on the right place* “ .
- c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
- d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
- e. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi .

Rumusan budaya kerja tersebut terdiri atas lima pilar yang didalamnya terkandung falsafah dan spirit yang saling mendukung meliputi (status dan misi perusahaan, cara menjalankan usaha, serta pengakuan dan tanggung jawab PO Setiawan terhadap pegawainya). Pilar-pilar tersebut saling berhubungan, saling mengisi, dan saling melengkapi yang diimplementasikan kedalam tujuh perilaku pegawai PO Setiawan.

Kelima pilar budaya kerja PO Setiawan tertuang dalam tujuh butir rumusan tujuannya adalah, merangkum rumusan mana yang masih sesuai dengan

perkembangan jaman dan membuang rumusan yang telah usang. Rumusan ketujuh perilaku tersebut antara lain :

- (1) Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara tulus, ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- (2) Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya .
- (3) Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar
- (4) Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen
- (5) Pegawai senantiasa bekerja dengan standar mutu kerja yang tinggi
- (6) Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan di unit kerjanya
- (7) Pegawai selalu berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya

### **Konsep Nilai**

Nilai adalah atribut individual dan juga kolektif, sedangkan budaya lebih merujuk pada suatu kolektifitas Hofstede (1980) mendefinisikan nilai sebagai berikut: *A broad tendency to prefer certain states of affairs over others* . Definisi *Hofstede* adalah fersi yang lebih sederhana dari pada yang dikemukakan oleh Kluckhohn (1951), *A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influence the selection from available modes, means and end of actions*. (Kluckhohn berpendapat bahwa, nilai adalah sesuatu konsepsi yang jelas, tersurat atau tersirat dari seseorang atau sesuatu kelompok tertentu mengenai apa yang seharusnya diinginkan yang mempengaruhi pemilihan sarana dan tujuan tindakan ).

Rokeach (1972) yang mengatakan bahwa : *To say that a person ' has a value ' is to say that he has an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally and socially preferable to alternative modes of conduct or end-state of existence*. (Rokeach beranggapan bahwa, nilai adalah suatu keyakinan abadi bahwa, suatu cara bertindak yang khas atau tujuan eksistensi secara pribadi atau sosial lebih diinginkan dibanding cara bertindak atau tujuan hidup yang bertentangan atau berlainan). Mengenai pengertian “ keyakinan “ ini Rokeach menjelaskan cukup tajam. Ia membagi keyakinan itu dalam tiga tipe yaitu :

- a. Keyakinan mengenai apa yang benar dan yang tidak benar. Keyakinan ini bersifat deskriptif atau eksistensial
- b. Keyakinan yang menilai obyek suatu baik atau buruk, jadi bersifat evaluatif
- c. Keyakinan yang menganggap suatu cara atau tujuan sebagai diinginkan (*desirable*) atau tidak diinginkan (*undesirable*). Keyakinan ini bersifat preskriptif atau proskriptif.

England (1974) berpendapat bahwa nilai merupakan suatu kerangka kerja perceptual yang secara relatif bersifat permanen. Kerangka kerja tersebut membentuk dan mempengaruhi hakekat dari watak perilaku perorangan pada umumnya. Yang lebih menarik, ialah melihat adanya persamaan yang hakiki mengenai pengertian-pengertian nilai tersebut. Ada tiga hal yang perlu dikemukakan yaitu :

- a. Nilai dan sistem, nilai mempunyai pengaruh atau dampak langsung pada perilaku seseorang .
- b. Mengenai apa yang sebenarnya dipengaruhi oleh nilai. Pada dasarnya semua definisi menunjuk pada perilaku seseorang.
- c. Pengertian yang lebih tersirat dalam definisi-definisi tersebut, yaitu mengenai adanya “ tata tingkat preferensi “ nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan akhir tertentu .

### **Pendekatan Terhadap Nilai**

Hofstede (1980) dalam “ *Culture Consequences* “ membagi dimensi nilai-nilai budaya menjadi empat yaitu: (1) individualistis (*individuality*), (2) jarak kekuasaan (*power distance*), (3) kecenderungan mengelakkan ketidak pastian (*uncertainty avoidance*), (4) maskulinitas (*masculinity*)

**Individualitas** mempunyai dimensi lawan, yaitu kolektivitas. Dimensi ini menggambarkan hubungan antar individu dengan komunitas dalam suatu masyarakat. Kelompok orang yang individualistik, menganggap bahwa, orang harus mengurus kepentingannya sendiri, atau kepentingan keluarga dekatnya. Sebaliknya yang kolektivistik, seseorang harus melindungi kepentingan semua orang, entah karena kelahirannya atau sebab-sebab lain, masuk dalam suatu kelompok atau lebih dimana ia juga menjadi anggota . Suatu bentuk keluarga yang luas ini melindungi anggotanya dan mengharapkan kesetiaan dari para anggotanya .

**Kesenjangan kekuasaan** (*power distance*) menunjukkan seberapa jauh pihak yang lemah dalam sesuatu masyarakat mau menerima ketidak seimbangan dalam pembagian kekuasaan yang ada dalam masyarakat dan mau menganggap hal itu sebagai sesuatu yang wajar, termasuk perbedaan dalam hal kesejahteraan . Masyarakat yang kesenjangan kekuasaan tertinggi menerima perbedaan-perbedaan memiliki otoritas. Titel, posisi, dan status memiliki bobot yang penting. Ketidak seimbangan dapat muncul dalam bentuk pretise, kekayaan dan kekuasaan. Masyarakat yang berbeda memberikan bobot yang berbeda terhadap status dan bentuk-bentuk tersebut.

**Kecenderungan untuk mengelakkan ketidak pastian** (*uncertainty avoidance*) menunjukkan seberapa jauh masyarakat menjadi gelisah menghadapi situasi-situasi yang mereka anggap tidak menentu, tidak jelas atau tidak dapat diramalkan dan seberapa jauh mereka berusaha menghindari situasi seperti itu. Misalny dengan mengadakan peraturan-peraturan yang ketat, atau berpegang pada kebenaran secara mutlak. Budaya dengan kecenderungan tinggi untuk mengelakkan ketidak pastian, orang-orangnya cenderung untuk lebih aktif, agresif, emosional dan kurang tenggang rasa.

**Maskulinitas** (*masculinity*) dimensi lawannya adalah feminitas. Terdapat anggapan bahwa dalam tiap masyarakat, orang memberikan peran yang berbeda-beda atas dasar perbedaan jenis pada para anggotanya. Pada masyarakat yang maskulin, orang menganggap seseorang pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya. Ia lebih harus cenderung untuk mencapai keberhasilan material dan menghargai apapun yang besar, kuat dan cepat. Dalam kondisi ini seorang wanita diharapkan lebih cenderung untuk memperhatikan anak-anak dan pihak yang lebih. Sedangkan pada kebudayaan yang feminine, kaum pria diharapkan untuk lebih memperhatikan kualitas kehidupan diatas keberhasilan material dan tidak perlu ambisius atau terlalu bersaing tapi lebih menghargai anak kecil, lemah dan lamban. Yang sebenarnya tersirat dan dimensi ini ialah masyarakat yang maskulin lebihmenghargai ketegasan dan akuisisi uang dan sesuatu yang bersifat materi. Sebaliknya ayang feminin menekankan persahabatan, menunjukkan sensitifitas dan kepekaan terhadap kesejahteraan orang lain atau yangberhubungan dengan kualitas kehidupan, bukan kuantitas.

### **Definisi sikap**

Sikap merupakan suasana mental yang mempengaruhi bagaimana seseorang memandang sesuatu, seperti jendela yang memberikan kerangka pada pandangan kedalam atau keluar sebuah bangunan. Jendela tersebut memungkinkan seseorang melihat sesuatu tetapi bentuk dan ukuran kerangkanya mencegah orang tersebut mengobservasi elemen-elemen lain .

Luthans (1992) mengartikan tentang sikap yaitu, *anattitude can be defined as a persistent tendency to feel and behave in a particular way toward some object.* Dalam hal yang sama Fisher (1982), dikutip dari Casico (1991) menyatakan *Attitude is tendency to evaluate and response to social object in consistently faforable or unfavorable way.* Definisi sikap yang merefleksikan perasaan seseorang terhadap sesuatu. Sikap tidak sama dengan niali-nilai, tetapi keduanya berhubungan. Kalz (1960), dikutip dari Luthans, (1992) mengatakan bahwa salah

satu fungsi adalah, *value expression function*, sikap memberikan dasar untuk mengekspresikan nilai-nilai seseorang. Sikap memelihara identitas diri, menguatkan *self-image* yang diinginkan : ekspresi diri dan determinasi diri .

Kedua definisi yang berhubungan dengan nilai tersebut adalah sebagai berikut : *Luthans (1992) Attitudes are evaluative statements or judgements concerning, objects, people or events.* (Sikap adalah, suatu proses kognitif kompleks dan dapat dikarakterisasi dalam tiga cara. Pertama, sikap cenderung stabil kecuali jika sesuatu dilakukan untuk mengubahnya. Kedua, sikap berada dimana saja sepanjang suatu kontinum dari sangat menyenangkan sampai sangat tidak menyenangkan. Ketiga, sikap ditunjukkan pada suatu obyek yang man seseorang mempunyai perasaan dalam pandangan terhadapnya ).

### **Sikap Dalam Bekerja**

Sikap yang berhubungan dengan pekerja adalah kepuasan kerja (*jobsatisfaction*), dan komitmen organisasional (*organization commitment*). Pengaruh sikap kerja karyawan pada perusahaan biasanya berbentuk performansi kerja, perputaran pegawai (keluarmasuknya pegawai dari suatu perusahaan), absensi dan keterlambatan, pencurian atau korupsi dan lain-lain.

Kepuasan kerja merujuk sikap umumnya seseorang terhadap pekerjaannya yaitu, suatu susunan perasaan/emosi, senang atau tidak senang karyawan dalam memandang pekerjaan (*Newstrom & Davis, 1993* ). *Schermehn, Hunt & Osborn (1982)* yang mengatakan kepuasan kerja adalah derajat positif-negatif yang dirasakan seseorang mengenai pekerjaannya. Secara rinci *Weis, Dawis, England & Lofquist (1967)* mengemukakan 20 variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kedua puluh variabel tersebut adalah: (1) pemanfaatan kemampuan, (2) prestasi, (3) efektifitas, (4) promosi kemajuan, (5) otoritas, (6) kebijakan perusahaan, (7) kompensasi, (8) hubungan dengan rekan kerja, (9) kreatifitas, (10) kemandirian, (11) nilai-nilai moral, (12) pengakuan, (13) tanggung jawab, (14) keamanan, (15) pelayanan sosial, (16) status sosial, (17) hubungan sosial dengan atasan, (18) kemampuan tehnikal atasan, (19) keaneka ragaman tugas dan, (20) kondisi kerja. Variabel nomor 1,2,3,5,9,10,11,13,14,15 dan 16 disebut kepuasan intrinsik sedangkan nomor 4,6,7,12,17 dan 18 disebut kepuasan internal dan 19 disebut kepuasan eksternal, dan seluruh nomor tersebut ditambah nomor 8 dan 20 disebut kepuasan secara umum (*general satisfaction*).

Komitmen organisai dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya. (*Newstrom & Davis 1993*). *Mowday, Porter & Strees (1982)* (dikutip dari *Luthans, 1992*) mengatakan bahwa komitmen

organisasi terdiri dari tiga faktor yaitu: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, (2) kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi, (3) kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi *O'Rally & caman* (1986) mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi keterikatan psikologi seseorang terhadap organisasi yaitu: (1) internalisasi nilai-nilai organisasi, (2) identifikasi diri sebagai bagian organisasi, (3) perilaku sesuai dengan nilai-nilai keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya komitmen ini dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberhasilan kesempatan kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pengaturan pekerjaan secara umum.

Hal diatas ditegaskan oleh *Gibson* dkk. (Nunuk Adriani, 1996), mengatakan sikap sesuatu determinan perilaku, sebab sikap berkaitan dengan persepsi kepribadian dan motifasi. Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek-obyek dan keadaan. Definisi sikap ini mempunyai implikasi tertentu pada manajer. Pertama, sikap dapat dipelajari. Kedua, sikap mendefinisikan predisposisi kita terhadap aspek-aspek yang diberikan dunia. Ketiga, sikap memberikan dasar perasaan bagi hubungan antar pribadi kita dan identifikasi dengan orang lain. Keempat, sikap diatur dan dekat dengan inti kepribadian. Beberapa sikap selalu berulang dan tetap: bahkan seperti variable psikologi, sikap adalah subyek perubahan.

## **Hipotesis**

Berdasarkan uraian diatas, sebagai dugaan sementara yang akan dicari pembuktiannya, peneliti mengemukakan dua hipotesis yaitu :

H<sub>1</sub>: butir-butir yang dirumuskan dalam 7 perilaku pegawai PO Setiawan mempengaruhi sikap kerja pegawai (kepuasan kerja dan komitmen organisasi).

H<sub>2</sub>: faktor perilaku kerja Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan di unit kerjanya, mempunyai pengaruh yang dominan terhadap sikap kerja pegawai PO Setiawan .

## METODA PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini mengambil dan tempat pada PO Setiawan di Trosobo, Krian, Sidoarjo. Populasi terdiri atas seluruh pegawai PO Setiawan yang berjumlah sebanyak 107 orang. Struktur atau sub populasi pegawai PO Setiawan tersebut terdiri dari 13 orang kontroler, 60 pelaksana dan 34 orang pembantu pelaksana .

Pengertian kontroler disini adalah, pegawai yang mempunyai jabatan untuk melakukan pengawasan penjualan tiket. Selanjutnya pengertian tingkat pelaksana adalah, para pegawai yang ditugaskan memberikan pelayanan yang terbaik di tiap armada yang beroperasi. Sedangkan yang dimaksud pembantu pelaksana yaitu, para pegawai yang ditugaskan membantu di bagian administrasi kantor, keamanan, bengkel dan pembantu umum lainnya.

Pegawai yang dijadikan sampel adalah tidak dibedakan pegawai laki-laki perempuan dan yang diutamakan pegawai yang telah diangkat sebagai pegawai tetap PO Setiawan dan telah mendapatkan pendidikan dan kepelatihan kepegawaian di PO Setiawan. Dengan pertimbangan perolehan hasil penelitian yang menyeluruh, maka pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan cara stratifikasi profesional (*proportion stratified random sampling*) sehingga yang dijadikan responden menjangkau seluruh sub-populasi atau seluruh tingkatan jabatan.

Jumlah sampel atau responden diambil sebanyak kurang lebih separuh dari populasi atau sebanyak 50 responden. Dasar penetapan sampel sebesar itu adalah dari pendapat Gay (1976) (dalam Umar, 1997) yang menyatakan minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain atau metode penelitian yang digunakan, salah satunya adalah, desain deskriptif, minimal 30% untuk populasi yang lebih kecil. Jadi pengambilan sampel dalam penelitian ini sebesar 50 responden dianggap dapat diandalkan. Selanjutnya pengambilan sampel sebesar 50 tersebut dilakukan dengan menggunakan rumus *Slovin* (Umar, 1997) yaitu, jumlah sub-populasi masing-masing tingkat jabatan, sehingga masing-masing responden diperoleh menjadi 50 responden.

### Metode Analisis Data

Sebelum dianalisis data-data yang telah terkumpul diperiksa kelengkapan kuisionernya terlebih dahulu. Dari kuisioner yang terkumpul tersebut dilakukan penyelesaian atau pensortiran, jika ada lembaran yang meragukan . Ternyata semua kuisioner dapat dibaca dan dimengerti dengan baik. Dari 50 responden terpilih

semuanya mengembalikan dengan lengkap. Setelah dilakukan pensortiran tidak diketemukan yang rusak atau bias.

Variabel yang dianalisa adalah, variabel-variabel yang saling tergantung dan bisa saling berpengaruh dalam penelitian ini. Variabel penelitian dikategorikan dalam variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*). Variabel terikat adalah sikap, sedangkan variabel independen adalah 7 perilaku pegawai yang merupakan budaya kerja PO Setiawan. Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa besar ke-7 variabel perilaku budaya kerja diatas terhadap sikap kerja pegawai dan manakah faktor yang berpengaruh dominan terhadap sikap, penulis menggunakan analisa berganda. Adapun alasan digunakan metode ini ialah, karena data yang diperoleh dilingkungan tersendiri dianggap sudah pasti, Rumusan dan formula yang dipakai adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \dots + b_k X_k + e$$

Keterangan :

Y = Sikap (kepuasan kerja dan komitmen)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan ketaqwaan

X2 = Menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan

X3 = Tanggapan terhadap permintaan pasar

X4 = Pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen

X5 = Bekerja dengan standar mutu kerja yang tinggi

X6 = Peduli terhadap semua permasalahan di unit kerjanya

X7 = Menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya

e = Variabel pengganggu

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Hasil Penelitian

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan bahwa mengetahui pengaruh nilai-nilai budaya yang meliputi melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yamh Maha Esa (X1) menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2) selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3) memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4) standar mutu kerja yang tinggi (X5) kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan serta melihat faktor manadiantara faktor variabel tersebut yang

mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan. Analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor motivasi tersebut adalah analisis kuantitatif dengan metode regresi berganda.

### Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama bahwa nilai-nilai budaya yaitu melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

**Tabel 4.1 Hasil Perhitungan Statistik**

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Standar Error	t- rasio	Sig t	r <sup>2</sup> Partital
Constant	-0,092	0,060	-1,1553	0,128	
X1	0,160	0,060	2,685	0,010	0,383
X2	0,098	0,043	2,281	0,028	0,332
X3	0,182	0,058	3,123	0,003	0,434
X4	0,207	0,058	3,302	0,001	0,486
X5	0,093	0,038	2,482	0,017	0,358
X6	0,207	0,058	3,602	0,001	0,486
X7	0,078	0,036	2,148	0,038	0,315
Multiple R		0,996			
R Squared		0,993			
Ajusted R Squared		0,992			
F Ratio		837,004			
Sig F		0,000			
D-W Test		1,630			

Sumber : Data diolah

Dari tabel hasil perhitungan statistik dapat diketahui persamaan regresi dari penelitian ini yaitu :

$$Y = -0,092 + 0,160X_1 + 0,098X_2 + 0,182X_3 + 0,207X_4 + 0,093X_5 + 0,207X_6 + 0,078X_7$$

Dari hasil analisis regresi linier berganda dengan pendekatan metode *full regression* seperti yang terlihat pada tabel 4.1, Variabel bebas yang signifikan pengaruhnya terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan meliputi variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7).

Dari analisis regresi linier berganda ini dapat dilihat bagai mana pengaruh variabel-variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

Variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan. Pengaruh sikap kerja positif ini berarti bahwa Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan akan berubah searah dengan perubahan pada melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) .

Konstanta yang negatif menunjukkan adanya pengaruh variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Konstanta dapat diartikan sebagai tingginya Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan yang akan dicapai bila tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa

kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan. Pengaruh sikap kerja positif ini berarti bahwa Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan akan berubah searah dengan perubahan pada melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7).

Koefisien regresi untuk variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1) sebesar 0,160, menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2) sebesar 0,098, selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3) sebesar 0,182, memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4) sebesar 0,207, standar mutu kerja yang tinggi (X5) sebesar 0,093, kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) sebesar 0,207, berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) sebesar 0,078, menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel faktor tersebut terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

Dari tabel 4.1 dapat diketahui hubungan antara variabel-variabel bebas melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) secara bersama sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan, dari nilai koefisien korelasi keseluruhan ( Multiple R ) yakni sebesar 0,996. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel bebas tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan sebesar 99,6 %. Hubungan ini dapat dikategorikan sangat kuat (erat) karena besarnya koefisien korelasi tersebut

mendekati angka 100 % atau 1. Sebagai mana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasi mencapai angka 100% atau 1 (baik positif maupun negatif).

Selanjutnya dengan melihat angka koefisien determinasi keseluruhan ( $R^2$ ) akan diketahui derajat hubungan yang sebenarnya atau keberartian hubungan variabel-variabel bebas secara bersama-sama atau serentak terhadap variabel tergantung. Dari hasil perhitungan sebagai mana tercantum pada tabel 4.1 ; diperoleh koefisien determinasi keseluruhan ( $R^2$ ) sebesar 0,993. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi : melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ( $X_2$ ), selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ), standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja ( $X_7$ ) secara bersama-sama mampu menjelaskan vareasi atau perubahan variabel tergantung ( Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan ) sebesar 99,3 % . Selebihnya sebesar 0,7 % disebabkan oleh variabel yang diteliti dalam penelitian ini .

Berdasarkan pendekatan full regression menunjukkan bahwa secara bersama- sama variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ( $X_2$ ), selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ), standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja ( $X_7$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tergantung Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan . Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansinya sebesar 0,000. Sedangkan secara parsial semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tergantungnya seperti yang ditunjukkan oleh nilai signifikansinya yang lebih kecil dari 0,05 .

Hasil analisis pada tabel 4.15 menunjukkan  $F_{hitung}$  yang dihasilkan adalah sebesar 837,004 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,21 dengan taraf signifikan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) serta menunjukkan probabilitas yang kecil yaitu 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 .

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga nilai-nilai budaya itu melaksanakan tugas tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya

(X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan **diterima atau terbukti kebenarannya.**

### **Peguujian Hipotesis Kedua**

Uji  $t$  ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis kedua. Hipotesis kedua menyatakan bahwa diduga nilai budaya yaitu kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan akan dibuktikan kebenarannya.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari koefisien determinasi parsial, angka yang diperoleh dari koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) merupakan derajat pengaruh yang sebenarnya antara variabel bebas dan variabel tergantung artinya variasi atau perubahan variabel tergantung mampu dijelaskan oleh variabel bebasnya sebesar koefisien determinasinya. Hasil uji regresi seperti tercantum dalam tabel 4.15 memperlihatkan bahwa variabel-variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (X1), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2), selalu tanggap terhadap permintaan pasar (X3), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen (X4), standar mutu kerja yang tinggi (X5), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) secara parsial memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel tergantung Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

Derajat hubungan variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantung (Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan) terbesar dimiliki oleh variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) dengan koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,486 yang berarti variasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) sebesar 48,69 %. Variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) menunjukkan probabilitas terkecil yaitu  $p = 0,001 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 3,6028 > t_{tabel} 1,678$  ; berarti variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) mempunyai pengaruh yang

dominan atau yang sangat bermakna jika di bandingkan dengan variabel-variabel lainnya.

Kemudian berturut-turut diikuti oleh variabel memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ) dengan koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,4860 ; berarti vareasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ) 48,60 %. Variabel memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ) menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $p = 0,001 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 3,6021 > t_{tabel} 1,678$ . Hal ini berarti variabel memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan .

Besarnya koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) variabel selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan ( $Y$ ) sebesar 0,434 yang berarti vareasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ) sebesar 43,4 %. Variabel selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ) menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $p = 0,003 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 3,602 > t_{tabel} 1,678$  ; berarti variabel selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

Besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan ( $Y$ ) sebesar 0,383 yang berarti vareasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ) sebesar 38,3 %. Variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

Besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) variabel standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan ( $Y$ ) sebesar 0,358 yang berarti vareasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ) sebesar 35,8 %. Variabel standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ) menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $p = 0,017 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,482 > t_{tabel} 1,678$  ; berarti variabel standar mutu kerja yang

tinggi (X5) mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan (Y) sebesar 0,332 yang berarti variasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan (Y) sebesar 33,2 %. Variabel menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2) menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $p = 0,028 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,281 > t_{tabel} 1,678$  ; berarti variabel menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (X2) mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan .

Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan (Y) sebesar 0,315 yang berarti variasi atau perubahan Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan mampu dijelaskan oleh variabel berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) sebesar 31,5 % . Variabel berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $p = 0,038 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,148 > t_{tabel} 1,678$  ; berarti variabel berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja (X7) mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan .

Berdasarkan pendekatan *full regression* secara parsial ditemukan bahwa variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan .

Dengan demikian untuk membuktikan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga nilai budaya yaitu kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan yang dilakukan dengan pendekatan *full regression terbukti benar* dan hipotesis kedua *diterima*, karena koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebagai mana diketahui bahwa variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya (X6) mempunyai karena koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang terbesar dibandingkan dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel-variabel bebas yang lainnya .

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Hasil dari studi ini mendukung temuan dari chatman & jehn yang menyatakan bahwa yang menjadi inti dari suatu budaya organisasi menjadi efektif atau stabil ditentukan oleh faktor (1) perhatian pada orang yaitu, derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi, analisi dan perhatian pada hal-hal yang mendetil. (2) Agresif yaitu, derajat sejauh mana orang-orang bersifat agresif dan kompetitif tidak ogah-ogahan. Keterbatasan dari studi ini adalah pengukuran perilaku budaya kerja tertentu yang telah dirumuskan oleh PO Setiawan yang belum mencapai kepribadian perusahaan sesungguhnya.
2. Variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ( $X_2$ ), selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ), standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja ( $X_7$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 837,004 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,21 pada taraf nyata 0,05. Dengan koefisien determinasi ganda (R squared) sebesar 0,993 atau 99,3 % dengan probabilitas kesalahan 0,000. Ini berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga variabel melaksanakan tugas secara tulus ikhlas dan berlandaskan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa ( $X_1$ ), menjunjung tinggi dan mentaati peraturan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya ( $X_2$ ), selalu tanggap terhadap permintaan pasar ( $X_3$ ), memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada konsumen ( $X_4$ ), standar mutu kerja yang tinggi ( $X_5$ ), kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ), berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerja ( $X_7$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan **terbukti benar**. Kemudian variabel bebas yang dimasukkan dalam model penelitian mempunyai kontribusi besar 99,3 % dan sisanya sebesar 0,7 % dipengaruhi oleh variabel bebas yang tidak dimasukkan dalam model ini.
3. Variabel kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ) merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap Sikap Kerja Pegawai

PO Setiawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $F^2$  parsial paling tinggi yaitu sebesar 0,486 bila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya maka kepedulian terhadap semua permasalahan di unit kerjanya ( $X_6$ ) mempunyai kontribusi paling besar dalam Sikap Kerja Pegawai PO Setiawan.

4. Pengertian budaya kerja yang dipakai pada PO Setiawan berasal dari perkataan budaya perusahaan (*corporate culture*) yang meliputi seperangkat nilai, norma PO Setiawan untuk mengatasi masalah-masalah baik masalah adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal. Budaya kerja tersebut juga memiliki dimensi yang tampak atau dapat dengan mudah diidentifikasi sebagai perilaku umum dalam organisasi tersebut dan dimensi lain yang tidak diketahui kecuali oleh anggota organisasi itu sendiri. Yang tampak antara lain seperti cara pegawai melayani konsumen dan mitra usaha, cara berpakaian, cara berkomunikasi antara atasan/bawahan dan sesamanya terletak pada sisi perilaku keseharian diantara nilai perusahaan. Sedangkan budaya kerja yang tidak tampak adalah bagian yang paling sulit untuk dirubah karena terletak pada sisi kognitif sistem nilai perusahaan tersebut.
5. Berpedoman pada 4 dimensi nilai-nilai budaya yang dikemukakan oleh *Hofstede* yaitu (1) *individuality*, (2) *power distance*, (3) *uncertainty avoidance*, dan (4) *maculinity*, kajian budaya yang dirumuskan dalam 5 pilar budaya kerja dan penjabarannya diuraikan dengan 7 rumusan perilaku budaya kerja PO Setiawan. Ke- 7 perilaku budaya kerja ini satu sama lainnya saling berpengaruh dan berkaitan sehingga membentuk satu kesatuan yang terpadu.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diurikan dimuka, dapat disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan pengembangan budaya kerja yang dinamis, mutu, wawasan, kedewasaan dan kompetensi pimpinan amat sangat menentukan karena masalah yang ada bukan masalah etos kerja dan nilai-nilai kerja melainkan mutu dan ketauladanan kepemimpinan
2. Nilai budaya terhadap semua permasalahan di unit kerjanya perlu mendapatkan perhatian yang lebih dibandingkan nilai budaya yang lain karena nilai budaya ini mempunyai kontribusi yang lebih besar terhadap sikap kerja pegawai PO Setiawan.
3. Berdasarkan nilai penelitian diatas, bahwa perilaku kerja yang telah diruskan itu ternyata secara bersama-sama telah diketemukan mempunyai pengaruh terhadap sikap kerja pegawai pada PO Setiawan. Selanjutnya variabel  $X_6$  mempunyai pengaruh kuat terhadap sikap. Perlu dipelihara lingkungan yang

lebih kondusif di PO Setiawan terhadap aktifitas kerja sehingga dalam pembudayaan perilaku budaya kerja dalam peningkatan mutu pelayanan pada konsumen dan mitra kerja dapat terus ditingkatkan.

4. Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk mengukur perilaku kerja dari sudut gaya kepemimpinan, gaya kerja dan temperamen. Untuk penelitian-penelitian yang akan datang yang melibatkan sikap kerja sebagai variabel terikat sebaiknya menggunakan lebih banyak variabel bebas dan tidak saja yang telah dirumuskan oleh perusahaan bersangkutan dan juga melakukan penelitian yang sama dengan beberapa modifikasi variabel dengan menggunakan metode kualitatif yang cocok dengan kasus ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Budi W . Soetjipto, *Budaya Organisasi*, Majalah Usahawan No.02 1997 , Jakarta
- Devisi Pelatihan dan Pengembangan, *Modul MSDM, Budaya Kerja PO Setiawan*, PO Setiawan, Surabaya, 1995.
- Griffin, RE & Eber, RJ., 1989, *Business*, Englewood Cliffs, N.J, : Prentice Hall.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Organisasi, Prilaku Struktur Proses*, Jilid 1 Edisi Kedepan, Alih bahasa Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.
- Hofstede, geert., 1980, *Culture's Consequences International Differences in Work Related Values*, Beverley Hills : Sage Publications.
- Juli setio, *Pengaruh Budaya Terhadap Budaya Perusahaan*, Majalah Usahawan, No. 07 Th XXV 1996.
- Kadir Sjamsir, *Faktor-faktor Pembentuk Budaya Perusahaan*, Majalah Usahawan No. 07 Th. XXV Juli 1996.
- Kilman, RH., Saxton, MJ., & Serpa., R ., 1986, "*Issues in Understanding and Changing Culture*", *California Management Review*, Vol. XXVIII, No.2:94
- Kotter, JP & Heskett, JI., 1992, *Corporate Culture & Performance*, New York : The Free Press.
- O'Reilly III, Chatman, J., & Caidwell, DF., 1991, *People and Organizational Culture: Profile Comparison Approach to Assesing-Organization Fit*. "*Academy of Management Journal*, Vol.34, 3:487-516
- Peter, T.J. & Waterman, R.H., 1992, *In Search of Excellence*, Sidney, NSW: Harper & Row.
- Rahmad, Agus, *Budaya Perusahaan Dalam Proses Implementasi Strategis*, Usahawan, No. 7 Juli, 1996.
- Rokeach, Milton., 1980, *Beliefs Attitudes and Values*, Jossey-Bass Publishers.

- Singarimbun, Masri, dkk., 1995, Metode Penelitian Survei, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Sudjais dan Zainal, Editorial, Majalah Akuntansi No. 16/Th. IV / 1997
- Tambunan Rudi M. Peran Sistem Informasi Akuntansi Dalam Pengendalian Manajemen, Majalah Usahawan No. 07 Th. XXV Juli 1996.
- Umar, Husein, Drs, SE, MM MBA., 1997, Metode Penelitian, Aplikasi Dalam Pemasaran, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wheelen, T.L. & Hunger, JD., 1986, Strategic Management and Business Policy, 2<sup>n</sup> ED. Reading, MA:Addison-Wesley.
- Yio Cheki, Budaya Perusahaan China, Sebuah Analisi Berdasarkan Model Kotter & Heskett, Majalah Usahawan, No. 07 Th. XXV Juli 1996.
- Zainal Mustafa EQ., 1992, Panduan Microstat Untuk Mengelola Data Statistik, Andi Offset, Yogyakarta.