

**HUBUNGAN PENERAPAN BUDAYA PERUSAHAAN DENGAN
KINERJA KARYAWAN PRODUKSI SEKTOR INDUSTRI
MANUFAKTUR DI PT SAI MOJOKERTO**

Restitami Rahma Widianinda

Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Airlangga

E-mail: Restitamir@gmail.com

ABSTRAK

Studi ini mengkaji tentang gambaran budaya perusahaan, penerapan budaya perusahaan, kinerja karyawan produksi, dan hubungan penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi pada PT SAI Mojokerto.

Untuk mengkaji permasalahan dalam penelitian ini menggunakan Teori Budaya Organisasi oleh Brown, Teori Modal Sosial oleh Robert Putnam, dan Indikator Kinerja Karyawan oleh Sutrisno. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional dengan teknik analisis korelasi Spearman Rank melalui SPSS. Teknik pengambilan sampel secara random sampling. Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner wawancara dan indept interview untuk memperkuat temuan data.

Hasil penelitian ini adalah pertama, PT SAI Mojokerto memiliki budaya perusahaan yang tercermin dalam visi misi, SOP dan SWCT, Program 5S dan 7 Muda, Code of Conduct, dan asumsi dasar dalam menyelesaikan masalah (Stop, Call, Wait). Kedua, karyawan produksi telah menerapkan sebagian besar elemen-elemen budaya perusahaan, meskipun masih ada beberapa elemen yang belum diterapkan secara maksimal. Ketiga, dengan penerapan budaya perusahaan tersebut berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Keempat, terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi dan hubungannya termasuk kuat serta bersifat searah.

Kata kunci: Penerapan Budaya Perusahaan dan Kinerja Karyawan Produksi

ABSTRACT

This Study examines the description of corporate culture, the application of corporate culture, employee production performance, and the relationship of the application of corporate culture with the performance of production employees.

To examine the problems in this study using Organizational Culture Theory by Brown, Social Capital Theory by Robert Putnam, and Employee Performance Indicators by Sutrisno. This research uses correlational quantitative methods with Spearman Rank analysis techniques via SPSS. Sampling technique by random sampling. Data retrieval is done through interview questionnaires and in-depth interviews to strengthen data.

The results of this study are first, PT SAI Mojokerto has a corporate culture that is reflected in its vision and mission, SOP and SWCT, 5S and 7 Muda programs, Code of Conducts, and basic assumptions in solving problems (Stop, Call, Wait). Second, production employees have implemented most elements of corporate culture, although there are still some elements that have not been implemented to the fullest. Third, with the applying the corporate culture that affect the quality of employee performance. Fourth, there is a significant relationship between the application of corporate culture to the performance of employees of production and their relationships including strong and unidirectional.

Key words: Application of Corporate Culture and Employee Production Performance.

Pendahuluan

Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Muchlisin Riadi, kinerja merupakan sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan serta sesuai dengan tanggung jawab¹. Karyawan sebagai salah satu elemen penting dalam suatu industri menjadi sumber daya manusia yang berpengaruh bagi perusahaan. Kinerja menjadi hasil

keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas. Menurut A. Dale Timple yang dikutip Trimartono dalam buku Mangkunegara, faktor-faktor kinerja dibagi menjadi dua yaitu faktor internal berhubungan dengan sifat seseorang, dan faktor eksternal sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan, fasilitas kerja, serta iklim organisasi². Karyawan atau buruh memiliki peran penting dalam

¹ Muchlisin Riadi, "*Pengertian, Indikator, dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*", diakses dari <https://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>, pada 20 September 2018

² Tri Martono, "*Kinerja Kepegawaian Imigrasi dalam Pembuatan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas 1 Bandung*", <http://elib.unikom.ac.id/download.php?id=17883>, pada 16 September 2018

mencapai tujuan suatu perusahaan yaitu meraih keuntungan yang sebanyak-banyaknya, sehingga kinerja karyawan sangat penting dalam meninjau keberhasilan suatu perusahaan.

Budaya perusahaan menjadi salah satu modal perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Budaya perusahaan merupakan sebuah konsep yang terus berkembang dari ilmu manajemen, psikologi industri, dan juga organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan. Schein dalam buku *Good Corporate Culture* mengatakan bahwa budaya yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, dan juga terjadi kinerja yang kuat dapat membantu terciptanya budaya yang kuat³. *Corporate culture* yang baik memiliki tujuan memaksimalkan efisiensi sumber daya dimana ide dan tujuan organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat, sehingga strategi perusahaan

perlu di pikirkan matang-matang yang akan dilaksanakan melalui sebuah struktur serta budaya yang meresap ke dalam seluruh organisasi menjadi pelengkap.

Budaya perusahaan terbentuk melalui sekelompok orang dengan tujuan yang sama secara terorganisasi, memiliki keyakinan dan nilai yang sama untuk dicapai, sehingga budaya dalam perusahaan dapat dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, hubungan antar manusia yang menjadi pegangan seluruh elemen dalam perusahaan. Dalam disertasi Ismail Nawawi tentang interaksi sosial antara buruh dan pengusaha yang mengkonstruksi struktur hubungan industrial atau sebaliknya menyebutkan bahwa buruh memaknai budaya perusahaan sebagai sebuah petunjuk mengenai pelaksanaan dan teknis, sedangkan pengusaha memaknai budaya perusahaan sebagai filosofi, visi, misi, serta sebagai strategi dalam berbisnis⁴.

³ Djokosantoso Moeljono, "*Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*", (Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia), cet. 2, hlm. 54

⁴ Ismail Nawawi, BUDAYA PERUSAHAAN (Kajian Konstruksi Sosial Melalui Interaksi Sosial Buruh dengan Pengusaha di PT H.M. Sampoerna Surabaya), diakses dari <http://repository.unair.ac.id/32591/13/gdlhub>

Interaksi antara buruh dan pengusaha atau atasan menjadi interaksi yang utama secara vertikal sebagai arahnya.

Manusia dianggap sebagai makhluk yang bersifat unik dibandingkan dengan makhluk hidup lainnya menurut pakar ilmu sosial dan tingkah laku, dimana keunikan tersebut terletak pada hakiki kehidupan bermasyarakat yang ditunjukkan manusia dalam berkomunikasi dengan lingkungan melalui simbol-simbol dan peran ganda di dalam tatanan hidup sebagai anggota masyarakat maupun anggota organisasi yang memiliki ketergantungan satu sama lain. Maka dari itu, diperlukan pemahaman mengenai budaya dalam sebuah organisasi pada industri, dimana manusia saling berinteraksi dan memiliki ketergantungan yang kuat satu sama lain.

Dalam dunia Industri modern, perempuan menjadi salah satu tenaga kerja yang dapat bekerja menjadi buruh. Industri cenderung merekrut

tenaga kerja perempuan yang masih muda untuk pengoptimalisasian produksi. Salah satu industri yang menyerap banyak tenaga kerja perempuan yang tidak memerlukan persyaratan pendidikan dan keahlian tinggi yaitu industri manufaktur. Buruh perempuan sebagai pekerja pada unit produksi tentunya akan berhubungan langsung dengan mesin-mesin yang digunakan sebagai penggerak produksi. Tidak hanya dalam produksinya, namun juga interaksi terhadap sesama rekan kerja dalam hubungan formal maupun informal di tempat kerja. Hubungan tersebut dipahami melalui interaksi yang dilihat melalui perasaan atau emosi dan juga cara berpikir buruh yang kemudian disusul dengan tindakan sebagai bentuk dorongan untuk menumbuhkan komunikasi yang lebih baik lagi. Sehingga diperlukan penerapan budaya perusahaan sebagai modal sosial untuk meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan.

Salah satu industri besar di Indonesia yaitu PT SAI atau Surabaya Autocomp Indonesia yang berada di Ngoro, Mojokerto, merupakan industri penanaman modal asing dari Jepang yang berdiri tahun 2002, dan bergerak dibidang wiring harness atau lebih terkenal sebagai pabrik kabel. PT SAI lebih banyak merekrut tenaga kerja perempuan dibandingkan laki-laki, sehingga perempuan menjadi dominan dalam unit produksi. Jam kerja PT SAI dalam waktu normal yaitu 8 jam dan dibagi menjadi dua shift yaitu shift A dengan rentang waktu pagi hingga sore, sedangkan shift B dari sore hingga pagi.

Bekerja secara berkelompok membutuhkan kerja sama dan interaksi yang baik agar proses produksi bisa berjalan secara maksimal. Aktivitas kerja dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sebagai salah satu perusahaan penanaman modal asing Jepang, PT SAI memiliki beberapa program budaya perusahaan yang menjadi ciri khas tersendiri. Budaya perusahaan merupakan pedoman nilai dan norma bagi karyawan dalam beraktivitas di

tempat kerja. Apabila karyawan mampu menerapkan elemen-elemen budaya perusahaan dengan maksimal, maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas pada suatu industri. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi menarik dilakukan untuk mengetahui gambaran budaya perusahaan, penerapan budaya perusahaan, kinerja karyawan produksi, dan adakah hubungan antara penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi di PT SAI Mojokerto tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tipe penelitian korelasional. Penelitian korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjelaskan permasalahan tersebut dan menghasilkan data yang menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antara dua variabel. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui kuesioner dan wawancara mendalam

untuk memperkuat data. Data yang telah diperoleh dianalisis dengan metode Korelasi Spearman Rank melalui SPSS.

Dalam menganalisis hubungan penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi, dikelompokkan menjadi suatu konsep yang dijadikan variabel dan indikator, antara lain:

a. Penerapan Budaya Perusahaan

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya perusahaan yaitu :

- Beliefes, values, and attitude: penerapan senyum, sapa, salam, kejujuran, perilaku baik, serta penerapan 5S dan 7 muda
- Jaringan: berpartisipasi dalam kelompok, menjadi bagian dalam kelompok
- Kepercayaan: sikap percaya, toleransi, komitmen
- Norma sosial: aturan, etika kerja
- Nilai-nilai: prestasi kerja, kerja keras

- Tindakan yang pro aktif: keikutsertaan dalam kegiatan, kesadaran

a. Kinerja Karyawan Produksi

Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu :

- Hasil kerja: kualitas dan kuantitas kerja.
- Pengetahuan: pengetahuan tentang tugas kerja
- Inisiatif: inisiatif saat bekerja, dan penyelesaian masalah.
- Mental: kemampuan dan kecepatan dalam bekerja.
- Attitude: semangat kerja, sikap positif.
- Disiplin waktu dan absensi: efisiensi waktu kerja, datang tepat waktu, penyelesaian tugas tepat waktu, dan selalu hadir.

Penelitian ini dilakukan di PT SAI Ngoro, Mojokerto dengan pertimbangan kemudahan untuk dijangkau dan dapat mempermudah proses penelitian. PT SAI merekrut banyak tenaga kerja perempuan dari berbagai daerah yang ditempatkan pada sistem produksi serta dalam proses produksi setiap harinya terjadi

hubungan antar karyawan produksi secara berkelompok. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang terlibat dalam proses produksi dan sampel ditentukan melalui teknik random sampling.

Kerangka Teori

Budaya Perusahaan

Menurut Kotter dan Heskett, budaya perusahaan memiliki dua tingkat yaitu pada tingkat yang lebih dalam dan kurang dapat diamati budaya memiliki arti sebagai nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota dalam suatu kelompok dan cenderung menetap meskipun anggota kelompok sudah berubah, sedangkan pada tingkat yang lebih dapat diamati budaya menggambarkan pola perilaku atau gaya kerja suatu perusahaan yang dianjurkan karyawan lama untuk diikuti rekan kerja yang baru secara otomatis⁵.

Brown (dalam Susanto dkk) menyebutkan ada tiga elemen-elemen dasar budaya organisasi⁶, yaitu:

- a. Artifacts merupakan elemen dasar yang paling mudah dikenali karena mudah untuk dilihat, didengar, dan dirasakan. Beberapa sub kategori yaitu: hal-hal yang sifatnya material (misalnya visi-misi, laporan tahunan, produk atau jasa yang ditawarkan, dan brosur iklan), fisik (misalnya cara berpakaian formal atau informal, pembagian ruangan, dan besarnya ruangan), teknologi (misalnya komputer, telepon, dan mesin), bahasa (lelucon, cerita, metafora, dan jargon), pola perilaku (upacara dan tatacara), simbol (kata-kata kondisi atau karakteristik seseorang yang memiliki arti tertentu), dan peraturan-sistem-prosedur-program (kompensasi, promosi, dan penghargaan).
- b. Beliefes, values, and attitude. Nilai lebih mengarah pada

⁵ Kotter dan Heskett, "Corporate culture and performance", (New York: The Free Press, 1992). Cet 1, hlm. 4

⁶ A B Susanto dkk, "Corporate Culture and Organization Culture", (Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008), cet. 1, hlm. 9

kode moral dan etika misalnya budaya kejujuran, keterbukaan, dan integritas merupakan nilai yang harus dianut dan diterapkan dalam beraktivitas oleh anggota-anggota organisasi. Kepercayaan lebih mengarah pada apa yang dipikirkan organisasi beserta anggota-anggotanya benar atau tidak. Sedangkan perilaku merupakan poin yang menghubungkan antara nilai-nilai dan kepercayaan berdasarkan perasaan yang dibangun melalui proses panjang dianggap sebagai hasil dari penilaian atau stereotip tertentu.

- c. Asumsi dasar merupakan solusi yang harus diterima untuk mengidentifikasi masalah yang timbul.

Budaya perusahaan merupakan asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota-anggota perusahaan mengenai nilai, norma,

kebiasaan dalam berpikir, bertindak laku, cara kerja sehari-hari, kebersamaan, dan menjadi keajegan dalam mengatasi suatu masalah serta mempengaruhi kinerja perusahaan. Berkaitan dengan memahami budaya perusahaan, Teori Modal Sosial diyakini menjadi salah satu komponen yang dapat menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, saling percaya, dan saling menguntungkan dalam mencapai kemajuan bersama⁷.

Putnam mendefinisikan modal sosial sebagai fitur organisasi, misalnya kepercayaan, norma, dan jaringan yang dapat meningkatkan efisiensi masyarakat dengan memfasilitasi tindakan terkoordinasi. Dalam buku *Bowling Alone* disebutkan bahwa hubungan sosial juga penting untuk aturan perilaku pada jaringan yang melibatkan timbal balik dan norma kelompok⁸. Kepercayaan menjadi pelumas kehidupan sosial di mana interaksi yang beragam cenderung menghasilkan norma timbal balik. Ketika suatu entitas masyarakat yang

⁷ Jousairi Hasbullah, "SOCIAL CAPITAL (Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia)", (Jakarta: MR-United Press Jakarta, 2016), cet. 1, hlm. 3

⁸ Robert D. Putnam, "*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*". (New York: Simon & Schuster, 2000). hlm. 18

memiliki kebajikan sosial yang tinggi, namun kehidupan sosialnya terisolasi maka akan dipandang sebagai masyarakat yang tingkat modal sosialnya rendah. Modal sosial adalah koneksi antar individu, jaringan sosial, norma-norma, kepercayaan.

Beberapa unsur pokok modal sosial yang dijabarkan oleh Hasbullah⁹ yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi dalam suatu jaringan

Modal sosial akan kuat tergantung pada kapasitas yang terdapat dalam kelompok masyarakat untuk membangun asosiasi dan jaringannya. Tingkat partisipasi anggota yang lebih baik dan rentang jaringan yang lebih luas, dapat dimiliki oleh kelompok yang dibangun atas dasar kesamaan orientasi dan tujuan serta pengelolaan organisasi yang lebih modern.

2. *Trust*

Menurut Putnam dalam Hasbullah, rasa percaya merupakan bentuk keinginan

mengambil resiko dalam hubungan sosial berdasarkan perasaan yakin bahwa tindakan orang lain akan sesuai dengan yang diharapkan dan memiliki tindakan yang berpola saling mendukung.

3. Norma Sosial

Peran norma sosial dalam komunitas, asosiasi, kelompok mengontrol bentuk-bentuk perilaku anggotanya dimana norma tersebut terinstitusionalisasi dan mengandung sanksi sosial yang dapat mencegah individu melakukan penyimpangan.

4. Nilai-nilai

Nilai merupakan suatu ide yang dianggap turun temurun, benar, dan penting oleh anggota kelompok. Misalnya nilai harmoni, prestasi, kerja keras, kompetisi, dan lain sebagainya.

5. Tindakan yang proaktif

⁹ Jousairi Hasbullah, Ibid. hlm. 9

Keterlibatan anggota suatu kelompok diharapkan dalam berbagai hal seperti kegiatan kelompok maupun pemecahan masalah. Anggota dalam kelompok senantiasa aktif dan kreatif. Melibatkan diri dalam kesempatan memperkaya hubungan sosial yang menguntungkan kelompok secara bersama.

Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno¹⁰, ada enam indikator dalam pengukuran kinerja karyawan yaitu:

- a. Hasil kerja terdiri atas tingkat kualitas dan kuantitas kerja, serta pengawasan kerja.
- b. Pengetahuan atau knowledge yaitu tingkat pengetahuan yang berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan yang mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerja.
- c. Inisiatif yaitu tingkat inisiatif dari karyawan selama melakukan kegiatan kerja serta menangani masalah-

masalah yang timbul saat bekerja.

- d. Mental merupakan tingkat kemampuan dan kecepatan ketika menerima instruksi saat bekerja dan penyesuaian diri terhadap cara kerja serta segala macam situasi.
- e. Sikap atau attitude yaitu tingkat semangat kerja dan sikap positif ketika melakukan pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi diukur dengan tingkat ketepatan waktu serta tingkat kehadiran.

Hasil penelitian

Budaya Perusahaan

Brown menyebutkan ada tiga elemen dasar budaya organisasi antara lain¹¹: a) *Artifacts*; b) *Beliefes, values, and attitude*; c) Asumsi dasar yang menjadi solusi untuk mengidentifikasi masalah.

Pada temuan data dalam penelitian ini elemen artifacts yang dikategorikan oleh Brown dapat dilihat dari adanya visi-misi

¹⁰ MN Iksani, "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan", diakses dari <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitst>

[ream/handle/123456789/8933/bab%202.pdf?sequence=10](http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitst/ream/handle/123456789/8933/bab%202.pdf?sequence=10), pada 26 oktober 2018

¹¹ A B Susanto dkk, Loc.Cit.

perusahaan dan produk yang diproduksi yaitu harness yang diketahui oleh karyawan dan tidak boleh disebarluaskan kepada pihak di luar perusahaan. Elemen secara fisik misalnya cara berpakaian ditunjukkan dengan peraturan yang mengharuskan karyawan untuk mengenakan pakaian kerja yang rapih atau formal di mana bagi perempuan yang tidak memakai hijab harus memasukkan bajunya dan bagi yang berhijab harus memakai hijab berwarna putih. Selain itu, wajib bagi karyawan untuk memakai sepatu dalam bekerja. Pembagian ruangan sesuai dengan kelompok kerja atau line yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam memproduksi harness digunakan teknologi canggih yang disebut mesin confeyor untuk menjalankan aktivitas produksi setiap harinya.

Upacara-upacara dalam perusahaan pada penelitian ini dapat dilihat dari beberapa kegiatan besar perusahaan yang mengikutsertakan seluruh karyawan misalnya Family Gathering yang diadakan setiap dua tahun sekali dan upacara-upacara lainnya. Hal ini dapat meningkatkan partisipasi karyawan dan mempererat

silaturahmi diantara karyawan serta menjadi sebuah hiburan tersendiri di waktu senggang selain bekerja. Selanjutnya peraturan, sistem, prosedur, dan program yang menjadi pedoman karyawan dalam bekerja. Peraturan perusahaan dituangkan di dalam SOP dan SWCT sebagai prosedur karyawan untuk melakukan pekerjaan. Sebagai salah satu perusahaan penanaman modal asing dari Jepang, beberapa tatacara atau program diatur dengan budaya yang berasal dari Jepang misalnya 5S dan 7 Muda. 5S terdiri dari Seiri (sortir), Seiton, (susun), Seisou (sapu), Seiketsu (standarisasi), Shitsuke (Swadisiplin); sedangkan 7 Muda yakni over produksi, over stock, waktu menunggu, proses, gerak, transportasi, dan defect atau repair. Kemudian adanya kompensasi dari perusahaan bagi karyawan melalui uang lembur atau over time ketika merk mobil yang dikerjakan karyawan terjadi peningkatan permintaan oleh konsumen.

Beliefes, values, dan attitude tertera didalam *code of conduct* yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam berinteraksi dengan rekan kerja

maupun atasan. *Code of conduct* berisi mengenai standar etika atau tata cara bagi perusahaan dan juga karyawan. Untuk karyawan tata cara atau etika ini lebih mengatur bagaimana perilaku karyawan semestinya dalam berinteraksi dengan atasan, rekan kerja, dan orang lain. Standar etika perilaku tersebut antara lain: sikap ketika bertemu siapapun (misalnya tersenyum, menyapa, memberi salam), sikap jujur dalam bekerja, perilaku baik, kepercayaan, saling menghargai dan menghormati, ketelitian dalam bekerja, menjaga kedisiplinan, dan lain sebagainya.

Sedangkan untuk asumsi dasar dalam menyelesaikan masalah yang timbul ketika bekerja telah ditentukan dengan adanya istilah “*Stop, Call, Wait*”. Hal ini diterapkan ketika terjadi kesalahan yang tidak bisa ditangani sendiri oleh karyawan sehingga harus menghentikan pekerjaan kemudian memanggil atasan untuk menganalisis kesalahan dan karyawan menunggu keputusan dari atasan bagaimana solusi dalam menyelesaikan masalah tersebut.

Penerapan Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan pada temuan lapangan yaitu visi-misi perusahaan, upacara perusahaan seperti Family Gathering, peraturan perusahaan yang tercakup dalam SOP dan SWCT, program budaya Jepang dalam menangani pemborosan (5S dan 7 Muda), *Code of Conduct*, dan asumsi dasar ketika terdapat masalah kerja (*Stop, Call, Wait*). Dalam penerapan budaya perusahaan, modal sosial diyakini menjadi salah satu komponen yang bisa menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, rasa saling percaya, dan saling menguntungkan dalam kemajuan bersama. Dengan adanya interaksi dan tumbuhnya sikap saling percaya akan mengakar kuat dalam budaya perusahaan dan etika sosial. Modal sosial berkaitan dengan nilai-nilai kejujuran, kebersamaan, rasa saling percaya, kedisiplinan, kerja keras, dan kepatuhan terhadap norma-norma yang ada dalam perusahaan. Kemudian modal sosial juga menjadi perekat antar karyawan dalam mewujudkan visi misi perusahaan dalam mencapai tujuan bersama atau cita-cita perusahaan.

Putnam mendefinisikan modal sosial sebagai fitur organisasi yang terdiri dari kepercayaan, norma, dan jaringan. Dalam buku *Bowling Alone* disebutkan bahwa hubungan sosial juga penting untuk aturan perilaku pada jaringan yang melibatkan timbal balik dan norma kelompok¹². Modal sosial adalah koneksi antar individu, jaringan sosial, norma-norma, dan kepercayaan. Hasbullah menjabarkan beberapa unsur pokok modal sosial¹³ antara lain: partisipasi dalam suatu jaringan, trust atau kepercayaan, norma sosial, nilai-nilai, dan tindakan proaktif.

Jaringan menjadi salah satu aspek dalam modal sosial yang dibahas oleh Putnam. Jaringan merupakan sumber pengetahuan dasar dalam menumbuhkan kepercayaan. Hasbullah memberikan penjelasan bahwa tingkat partisipasi anggota lebih baik dan rentang jaringan lebih luas dapat dimiliki kelompok yang dibangun atas dasar kesamaan orientasi dan tujuan pengelolaan organisasi yang lebih

modern. Berdasarkan temuan data di lapangan, kelompok kerja dan perusahaan menjadi jaringan sebagai tempat karyawan menumbuhkan hubungan sosial melalui partisipasi individu dalam kegiatan yang diadakan oleh kelompok kerja maupun perusahaan. Misalnya keikutsertaan karyawan dalam acara *Family Gathering* yang diadakan setiap dua tahun sekali dapat menjadi penghubung karyawan dalam menjalin hubungan sosial. Kemudian bekerja secara berkelompok memberi kesempatan bagi individu untuk menambah pengalaman dalam interaksi yang terjadi sehari-hari, sehingga dapat menambah kemampuan bekerja maupun meningkatkan keakraban untuk mencapai tujuan bersama yaitu memenuhi target perusahaan.

Kemudian kepercayaan menjadi atribut kolektif dalam hubungan sosial untuk mencapai tujuan bersama. Putnam menjelaskan bahwa rasa percaya menjadi salah satu bentuk keinginan untuk mengambil resiko dalam hubungan

¹² Robert D. Putnam, Loc.Cit.

¹³ Jousari Hasbullah, Loc.Cit.

sosial yang didasarkan perasaan yakin dengan tindakan orang lain akan sesuai dengan harapan dan berpola saling mendukung. Hal ini ditunjukkan melalui penerapan sikap saling percaya antar rekan kerja dan juga atasan, kemudian sikap saling menghargai dan menghormati kepada seluruh orang yang ditemui selalu diterapkan oleh karyawan. Kepercayaan perusahaan didasarkan pada komitmen karyawan dalam menjaga nama baik dan kerahasiaan perusahaan. Hal ini selalu dilakukan oleh karyawan sebagai bentuk kesetiaan terhadap perusahaan. Kebersamaan dalam sebuah hubungan akan menjadi ajeg ketika didasari kepercayaan pada setiap individu.

Norma tidak dapat dipisahkan dari jaringan dan kepercayaan dalam suatu entitas sosial. Norma sosial memiliki peran dalam kelompok untuk mengontrol bentuk perilaku anggotanya dan terinstitusionalisasi yang mengandung sanksi sosial sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Norma sosial biasanya tidak tertulis dan menentukan pola perilaku dalam

hubungan sosial. Perusahaan dapat menerapkan beberapa jenis norma yang harus ditaati oleh karyawannya antara lain norma hukum, norma sopan santun, norma moral, dan lain sebagainya. Norma hukum misalnya peraturan tertulis dan tertata jelas untuk dilaksanakan oleh karyawan.

Temuan data di lapangan menunjukkan bahwa norma hukum diwujudkan dalam peraturan perusahaan seperti SOP, SWCT, dan program budaya Jepang untuk meminimalisir pemborosan yaitu 5S serta 7 Muda. Di dalam SOP dan SWCT telah tercantum aturan-aturan aktivitas kerja yang sering dipatuhi karyawan. Sedangkan dalam program 5S karyawan sering menerapkan program tersebut misalnya pemilahan barang yang berguna dan tidak berguna, menyusun barang sehingga mudah dicari, membersihkan dan merapihkan sekitar lingkungan kerja, dan menerapkan etika kerja. Norma sosial dapat dicerminkan melalui etika kerja yang diwujudkan dalam penerapan disiplin kerja, saling menghormati dan menerapkan senyum sapa salam, malu ketika melakukan pelanggaran, dan senang

melakukan perbaikan. Temuan data menunjukkan bahwa etika kerja tersebut selalu diterapkan oleh karyawan.

Menurut Hasbullah nilai-nilai merupakan ide yang turun-temurun, dianggap benar, dan dianggap penting bagi anggota kelompok, misalnya prestasi, kerja keras, kompetisi, dan lain sebagainya. Nilai menjadi sebuah gambaran yang diinginkan dan berharga bagi seseorang serta dapat mempengaruhi tingkah lakunya¹⁴. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan karyawan selalu bersemangat untuk mencapai prestasi kerja dengan cara memenuhi standar yang ditetapkan serta mematuhi apa saja yang menjadi peraturan perusahaan. karyawan juga selalu bekerja keras mencapai target yang ditentukan perusahaan sehingga memacu kemampuan diri dalam bekerja. Sikap jujur, perilaku baik, kerjasama, dan tanggung jawab jugaselalu diterapkan oleh karyawan. Namun, menurut hasil wawancara

mendalam masih ada beberapa karyawan yang memiliki sikap tidak baik ketika bekerja. Hal ini ditunjukan dengan perkataan yang tidak baik seperti berkata kasar dan merendahkan pekerjaan karyawan lain.

Kinerja Karyawan Produksi

Menurut Sutrisno ada beberapa pembagian indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan¹⁵ antara lain: a) Hasil kerja yaitukualitas dan kuantitas kerja; b) Pengetahuan tugas kerja; c) Inisiatif dalam menangani masalah yang timbul; d) Memiliki mental yang dilihat dari kemampuan, kecepatan kerja, dan penyesuaian diri; e)Semangat kerja dan sikap positif ketika bekerja; f) Hadir kerja dan ketepatan waktu dalam bekerja.

Pertama, kualitas hasil kerja dapat dinilai dari penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dan meminimalisir kesalahan. Sedangkan kuantitas hasil kerja dilihat dari

¹⁴ Bernard Raho, "*SOSIOLOGI*", (Yogyakarta: Moya Zam Zam, 2014). cet. 3, hlm. 132

¹⁵ MN Iksani, Loc.Cit.

penyelesaian jumlah produksi sesuai target, penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang ditentukan. Temuan data lapangan memaparkan bahwa karyawan sering menyelesaikan jumlah produksi sesuai dengan target perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan perusahaan memberikan target kepada karyawan setiap harinya dan harus memenuhi standar hasil produk. Karyawan juga sering meminimalisir *defect* agar tidak menimbulkan kerugian perusahaan.

Kedua, pengetahuan mengenai tugas-tugas kerja dapat diperoleh dari sosialisasi perusahaan yang menjelaskan mengenai SOP dan SWCT serta program-program lainnya. Karyawan selalu mampu bekerja sesuai prosedur perusahaan dan mampu menguasai 5S serta 7 *Muda*. Selain itu, karyawan juga dapat mengembangkan pengetahuan melalui pengalaman yang didapat dari sesama rekan kerja dengan melakukan *sharing* seputar pekerjaan. Ketiga, inisiatif karyawan dalam bekerja dan inisiatif untuk menangani masalah yang timbul dalam bekerja. Temuan

lapangan menunjukkan bahwa karyawan selalu berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dalam mencapai target perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat diimbangi dengan kerja sama tim sehingga tidak ada karyawan yang terbebani. Kemudian ketika ada masalah yang timbul karyawan sering berinisiatif untuk mencari solusi dalam menyelesaikan masalah tersebut. Hal ini ditunjukkan melalui wawancara mendalam yang menjelaskan bahwa apabila terjadi kesalahan pemasangan konektor pada *harness* yang bisa diperbaiki oleh karyawan sendiri, maka tidak perlu memanggil atasan untuk penanganan yang lebih lanjut.

Keempat, menurut Sutrisno kecekatan mental ditunjukkan melalui tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan. Hal ini ditunjukkan melalui mahirnya karyawan dalam menggunakan mesin produksi yang berarti karyawan memiliki kemampuan dalam mengoperasikan mesin produksi. Produksi *harness* memerlukan teknologi mesin yang

dioperasikan oleh karyawan sehingga karyawan sering menggunakan mesin dalam bekerja. Karyawan selalu mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi lingkungan baru maupun berhubungan dengan rekan kerja baru.

Kelima, *attitude* atau sikap dapat dilihat dari tingkat semangat dalam bekerja dan sikap positif. Temuan data menunjukkan bahwa karyawan sering bersemangat dalam melakukan pekerjaan sehingga menumbuhkan rasa nyaman dalam bekerja. Karyawan juga selalu membangun sikap positif ketika bekerja, karena hal tersebut menjadi motivasi tersendiri untuk terus bersemangat dalam bekerja. Sikap positif tersebut juga berasal dari rekan kerja di mana sebagai sesama pekerja atau buruh mereka sadar bahwa mereka saling membutuhkan satu sama lain. Sehingga sikap positif dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Keenam, kedisiplinan menjadi salah satu nilai yang harus diterapkan karyawan untuk salah

satunya mencapai prestasi kerja. Karyawan sering memanfaatkan waktu secara efisien dengan mematuhi peraturan jadwal kerja. Misalnya waktu istirahat benar-benar digunakan untuk istirahat dan waktu bekerja digunakan untuk bekerja. Kemudian karyawan juga selalu datang dan pulang tepat waktu serta absensi kehadiran tersebut mendapat penilaian. Karyawan yang terlambat hadir mendapat sanksi berupa mengambil izin meninggalkan pekerjaan ketika waktu keterlambatan melampaui batas yang ditentukan. Seringnya karyawan terlambat dikarenakan alasan ketiduran atau karena menunggu ojek. Selanjutnya, mengenai kehadiran dan alasan ketika tidak hadir kerja. Temuan data yang didapat di lapangan memaparkan bahwa karyawan selalu hadir kerja dan memberi alasan jelas ketika harus meninggalkan pekerjaan. Meskipun demikian masih ada karyawan yang tidak hadir bekerja tanpa alasan. Sanksi yang didapat berupa potong gaji jika karyawan tersebut tidak mau mengurus alasan tidak hadir kerja.

Penerapan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan Produksi

Dalam interpretasi spearman terbagi menjadi tiga tahap yaitu melihat

keeratan hubungan antar variabel, melihat arah hubungan, dan melihat signifikan atau tidak hubungan tersebut.

Tabel 4.1
Penerapan Budaya Perusahaan dengan Kinerja Karyawan Produksi

Correlations				
			Budaya Perusahaan	Kinerja Buruh
Spearman's rho	Budaya perusahaan	Correlation Coefficient	1,000	,759**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	100	100
	Kinerja Karyawan Produksi	Correlation Coefficient	,759**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	100	100
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Sumber: SPSS

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi memiliki hubungan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,759 sehingga kekuatan hubungan termasuk kuat atau erat. Sedangkan angka koefisien korelasi pada hasil tersebut bernilai positif yaitu 0,759, sehingga hubungan antara variabel penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi bersifat searah. Dapat diartikan bahwa apabila penerapan budaya perusahaan lebih

ditingkatkan, maka kinerja karyawan produksi juga akan meningkat. Kemudian berdasarkan nilai Sig. (2-tailed) yaitu sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05 dan 0,01 maka hubungan tersebut terdapat signifikansi. Pada tabel korelasi antara penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi dapat dilihat bahwa signifikansi yang digunakan yakni 1% dengan adanya tanda ** pada nilai koefisien korelasi (0,759**). Artinya angka korelasi tersebut memenuhi syarat signifikansi

1% dan memenuhi taraf kepercayaan 99%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi pada taraf kepercayaan sebesar 99%.

Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, PT SAI Mojokerto memiliki budaya perusahaan yang tercermin dalam visi-misi perusahaan; produk harness; peraturan seperti SOP dan SWCT; teknologi mesin yaitu confeyor; upacara perusahaan yaitu *Family Gathering* dan lain sebagainya; program budaya Jepang untuk meminimalisir pemborosan yaitu 5S dan 7 *Muda*; *Beliefes, values*, dan *attitude* yang tertera *didalam code of conduct*; serta asumsi dasar dalam menyelesaikan masalah berupa “*Stop, Call, Wait*”.

Kedua, karyawan produksi di PT SAI Mojokerto telah menerapkan sebagian elemen-elemen budaya perusahaan tersebut, namun masih ada beberapa elemen yang belum diterapkan secara maksimal. Misalnya masih banyak karyawan

yang kadang-kadang berpartisipasi bahkan tidak turut aktif dalam kegiatan perusahaan diluar kegiatan kerja dan kegiatan yang diadakan oleh serikat buruh. Karyawan menganggap bahwa kehadirannya diperlukan ketika ada kegiatan besar seperti Family Gathering dan May Day yang diwajibkan oleh perusahaan. Kemudian masih terjadi perselisihan antar karyawan yang menimbulkan komunikasi negatif ketika terjadi kesalahan bekerja.

Ketiga, dengan menerapkan budaya perusahaan oleh karyawan produksi ini mempengaruhi kinerja yang bisa dilihat dari: kemampuan menguasai 5S dan 7 *Muda*; melaksanakan tugas kerja yang telah diatur dalam SOP dan SWCT; menjaga kedisiplinan; dan selalu membangun sikap positif serta semangat bekerja.

Keempat, terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan budaya perusahaan dengan kinerja karyawan produksi di PT SAI dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,759 pada taraf kepercayaan 99%. Hubungan kedua variabel tersebut kuat dan bersifat searah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Hasbullah, Jousairi (2016) SOCIAL CAPITAL (Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia). Jakarta: MR-United Press Jakarta.

Moeljono, Djokosantoso (2006) Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Raho, Bernard (2014) SOSIOLOGI. Yogyakarta: Moya Zam Zam.

Susanto, A B dkk (2008) Corporate Culture and Organization Culture. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

E-Book

Kotter, John P dan Heskett, James L. (1992) Corporate culture and performance. New York: The Free Press. Cet 1

Putnam, Robert D. (2000) Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

Jurnal

Iksani, MN. (2017) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Diakses 26 Oktober 2018 pukul 10:45, dari <http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/8933/bab%202.pdf?sequence=10>

Martono, Tri (22 Januari 2011) Kinerja Kepegawaian Imigrasi dalam Pembuatan Paspor di Kantor Imigrasi Kelas 1 Bandung. diakses 16 September 2018 pukul 19:15, dari <http://elib.unikom.ac.id/download.php?id=117883>

Disertasi, Thesis, Skripsi

Nawawi, Ismail (2000) BUDAYA PERUSAHAAN (Kajian Konstruksi Sosial Melalui Interaksi Sosial Buruh dengan Pengusaha di PT H.M. Sampoerna Surabaya). Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.

Web

Riadi, Muchlisin (12 Januari 2014) Pengertian, Indikator, dan Faktor yang Mempengaruhi Kinerja. Diakses 20 September 2018 pukul 19:32, dari <https://www.kajianpustaka.com/2014/01/pengertian-indikator-faktor-mempengaruhi-kinerja.html>