PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA KARYAWAN PADA PT. DIMENSI BARUMAS PERDANA DI PEKANBARU

Bareckman
Marzolina
Kurniawaty Fitri

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia
e-mail: bareckman@gmail.com

ABSTRACT

This research held in PT. Dimensi Barumas Perdana Pekanbaru. This research held in order to analyze the influence of training and organization culture to employees' work behaviour. Population are all employees, consist of 69 people. Considering the number limitation so sampling method used is census that covers all employee as the respondents.

Variables used are training and organization culture as independent dan employees' work behaviour as dependent. Data analyzed by using descriptive analysis and multiple regression analysis by using SPSS 19 for windows.

Result of this study shows that simultenously both organization culture and leadership significantly influence employees' work behaviour. However, partially, only training gives significant effect to employees' work behavior, while organization culture though positively but gives no significant effect to employees' work behavior. Employee's work behavior is quite effected by the effectivity of training and the implementation of organization culture as up to thirty six percent of employees' work behavior is determined by the variation of training and organization culture.

It is recommended to company to conduct training pre-analysis before setting the training agenda up, socializing organization culture values in every daily briefing and implementing a reward and punishment program that may encourage more positive work behavior.

Keywords: Training, Organization Culture and Work Behavior

PENDAHULUAN

Di dalam dunia kerja selalu akan ditemukan berbagai ragam individu yang terlibat di dalamnya. Perbedaan latar belakang sosial ekonomi, karakteristik psikologis, kepentingan, dan faktor-faktor lainnya menyebabkan setiap individu di dalam organisasi cenderung memiliki perilaku yang berbeda-beda. Artinya, karakteristik pribadi akan berinteraksi dengan lingkungan organisasinya yang membentuk perilaku seorang karyawan. Dari perbedaan perilaku masing-masing individu tersebut, tentu ada yang sejalan dengan perusahaan namun tidak sedikit pula yang tidak mendukung atau bahkan bertentangan dengan perusahaan.

Beberapa perilaku berkontribusi pada produktivitas; lainnya tidak produktif atau bahkan kontraproduktif (Ivancevich, *et.,al.,* 2007:83).

Dalam prakteknya, mayoritas karyawan biasanya memiliki perilaku kerja yang positif, namun tidak dapat dipungkiri pula bahwa ada sebagian dari kelompok-kelompok karyawan yang memiliki kecenderungan berperilaku buruk (*misbehavior*). Pada situasi kerja yang rawan bahaya maka perilaku aman diwujudkan dengan menggunakan penutup telinga, topi pelindung, memasang pelindung pada peralatan berbahaya, mengenakan pelindung mata, melakukan pekerjaan sesuai prosedur, dan saling mengingatkan dengan rekan kerja (Luthans, 2006:620).

Perilaku kerja menjadi penting untuk menjaga kestabilan produktivitas kerja karyawan mengingat secara empiris disimpulkan bahwa pekerja yang berperilaku kerja baik akan terhindar dari celaka yang bisa menyebabkan terganggunya produktivitas kerja (Nadeem, 2010). Mangkuprawira & Hubeis (2007:131) menyatakan bahwa indikasi perilaku kerja yang buruk di antaranya adalah tidak mengikuti prosedur dan suka menempuh resiko berlebihan. Namun dari hasil pengamatan awal yang dilakukan di PT. Dimensi Barumas Perdana, sebuah perusahaan kontraktor rekayasa teknik dan inspeksi pada industri pendukung perminyakan di Riau, dan saat ini memiliki kontrak kerja di PT Chevron Pacific Indonesia, justru menunjukkan munculnya perilaku-perilaku kerja yang sering mengabaikan aturan-aturan kerja dan keselamatan serta kesehatan kerja. Misalnya saja, perusahaan sebenarnya telah menyediakan *shocking-proof gloves* (sarung tangan khusus untuk melindungi pengguna dari sengatan listrik) setiap kali karyawan berhadapan dengan pekerjaan elektrikal. Namun karena karyawan gegabah dalam menghadapi resiko, maka mereka lebih memilih menggunakan sarung tangan biasa, atau bahkan tidak menggunakan sarung tangan sama sekali.

Bukan itu saja, masih menurut pimpinan yang diwawancarai, perilaku kerja karyawan masih banyak yang mengabaikan tata tertib terkait dengan keselamatan kerja. Misalnya, masih ada beberapa karyawan yang terkena sanksi dari perusahaan akibat merokok di area penumpukan bahan kimia mudah terbakar. Atau ada juga karyawan mobilisasi yang terkena tilang oleh polisi karena tidak membawa SIM, tidak mengenakan *safety belt*, hingga kejadian kecelakaan lalu lintas. Semua fenomena-fenomena perilaku kerja yang kurang positif tersebut bisa membawa dampak lebih besar kepada perusahaan apabila tidak diselidiki faktor-faktor yang mungkin menyebabkan perilaku buruk tersebut terjadi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya perilaku kerja karyawan adalah pelatihan. Tujuan dari dilakukannya pelatihan pada dasarnya adalah untuk menghasilkan perubahan tingkah laku baik berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, kesadaran dan perubahan sikap dan perilaku (Rivai & Sagala, 2009:215). Nadeem (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pelatihan berkorelasi kuat dan positif dengan perilaku kerja. Artinya, pelaksanaan pelatihan memberikan dampak

perubahan perilaku kerja sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Adapun komposisi karyawan di PT. Dimensi Barumas Perdana dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 1
Perkembangan Komposisi Karyawan PT. Dimensi Barumas Perdana
Tahun 2009-2013

Jabatan	Jumlah Pegawai Tahun (orang)				
	2009	2010	2011	2012	2013
Manajer Keuangan	1	1	1	1	1
Manajer Teknis & Operasional	1	1	1	1	1
Sales Engineer	1	1	2	2	3
Staf Akunting	2	2	3	3	5
Penagihan	1	2	2	2	2
Staf Administrasi	3	3	4	5	5
Health Environment Safety (HES)	3	3	5	4	5
Instrumentator	28	29	31	38	42
Staf Sales Engineer	3	4	5	4	5
Total	**43**	**46**	**54**	**60**	**69**

Sumber: Arsip PT. Dimensi Barumas Perdana

Terlihat pada Tabel 1 bahwa seiring dengan perkembangan usaha perusahaan, jumlah karyawan selalu mengalami peningkatan kuantitas setiap tahunnya sepanjang tahun 2009 hingga 2013. Berdasarkan data yang tersedia di perusahaan, berikut ini dapat dijelaskan mengenai jenis pelatihan yang terkait dengan program keselamatan dan kesehatan kerja dan jumlah peserta yang ada dan dilakukan oleh perusahaan selama periode tahun 2009 hingga 2013 sebagaimana Tabel 1.2 berikut:

Tabel 2.:
Program Pelatihan Tahunan di PT. Dimensi Barumas Perdana

No	Jenis Pelatihan	Target & Realisasi Peserta Pelatihan (orang)									
		2009		2010		2011		2012		2013	
		T	R	T	R	T	R	T	R	T	R
1	*Driving safety*	43	33	45	37	50	41	55	45	60	49
2	*Fire drill*	43	25	45	28	50	31	55	34	60	37
3	*Access security*	39	36	41	39	45	43	50	48	55	52
4	P3K (*First Aids*)	43	32	45	36	50	39	55	43	60	47
5	Penanganan kecelakaan kerja	35	23	37	25	40	28	44	31	49	34
6	Penggunaan Peralatan Kerja	42	29	44	32	49	35	53	38	59	42
Keterangan: T = target jumlah peserta R = realisasi jumlah peserta Catatan: seluruh jabatan di perusahaan diwajibkan mengikuti seluruh jenis pelatihan											

Sumber: Arsip pelatihan PT. Dimensi Barumas Perdana Tahun 2013

Tampak dari Tabel 2 bahwa perusahaan telah memiliki program pelatihan yang telah terencana sepanjang satu tahun operasional. Memang dari target jumlah peserta pelatihan yang telah ditetapkan, tidak seluruhnya dapat dilaksanakan sesuai dengan target, mengingat adanya berbagai keterbatasan seperti pendanaan pelatihan atau sulitnya untuk menyesuaikan waktu pelatihan dengan jadwal kerja karyawan. Tapi secara umum, jadwal pelatihan yang dilakukan perusahaan dilakukan dalam rangka untuk mengubah perilaku kerja para karyawan menjadi lebih sehat dan selamat. Hasil wawancara yang diperoleh dari

sejumlah karyawan, selain tidak terpenuhinya target jumlah peserta pelatihan, masalah lain juga dialami terkait dengan kompetensi pelatih maupun isi serta cara penyampaian materi pelatihan. Pelatih kebanyakan berasal dari internal karyawan senior, padahal untuk beberapa materi seharusnya diberikan oleh pemateri yang berkompeten di bidangnya. Contohnya, pelatihan mengenai penanganan pertolongan pertama kecelakaan kerja dimana perusahaan biasanya hanya meminta penyelia untuk melakukannya. Semestinya hal itu dilakukan oleh pejabat Dinas Tenaga Kerja atau dari petugas medis yang memang memiliki pemahaman teknis mengenai penanganan kondisi cedera.

Selain dari pelatihan, perilaku kerja juga dapat dipengaruhi oleh budaya yang diterapkan di dalam organisasi. Hal ini bisa terjadi karena secara teoritis dikatakan bahwa budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas di perusahaan (Sutrisno, 2010:3). Dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu peraturan dan ketentuan yang berlaku maka seluruh anggota organisasi akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan (Moeljono, 2005:2). Konsep ini sejalan dengan hasil penelitian Ojo (2012) yang menyimpulkan bahwa perubahan pada budaya organisasi menyebabkan terjadinya perubahan pada perilaku kerja dan produktivitas kerja karyawan secara signifikan.

Permasalahan yang teramati dari hasil wawancara dengan sejumlah karyawan mengenai penerapan budaya organisasi di perusahaan, terlihat bahwa nilai-nilai budaya di perusahaan kurang diimplementasikan dengan baik. Sebagaimana perusahaan lainnya, PT. Dimensi Barumas Perdana juga memiliki budaya perusahaan yang menjadi nilai serta panutan bagi seluruh anggota perusahaan yaitu: (a) Integritas, yang mencakup perilaku pegawai yang bersikap dan bertindak jujur, berdedikasi, professional, dan dapat dipercaya,, (b) Inovasi, dimana pegawai diharapkan selalu menciptakan inovasi dalam meningkatkan daya saing perusahaan, (c) Kerjasama, dimana seluruh pegawai bersinergi dan saling menghargai perbedaan yang ada di perusahaan, (d) Kompetensi, dimana penempatan dan penugasan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Sedangkan dari indikasi penilaian budaya organisasi yang dirumuskan oleh Sutrisno (2010:13) tampak bahwa: (a) komitmen karyawan untuk mematuhi peraturan belum optimal, (b) pimpinan kurang melakukan evaluasi dan kontrol perilaku karyawan, (c) pelaksanaan jenjang karir belum memberikan kepuasan kepada karyawan, (d) pembuatan keputusan masih kurang menyerap aspirasi karyawan, (e) kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap diri sendiri dan asset perusahaan, (f) kebijakan kerja masih kurang mengedepankan aspek perhatian kepada keselamatan/kesehatan kerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan dan budaya organisasi secara simultan terhadap perilaku kerja karyawan PT. Dimensi Barumas Perdana?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap perilaku kerja karyawan PT. Dimensi Barumas Perdana?

3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja karyawan PT. Dimensi Barumas Perdana?

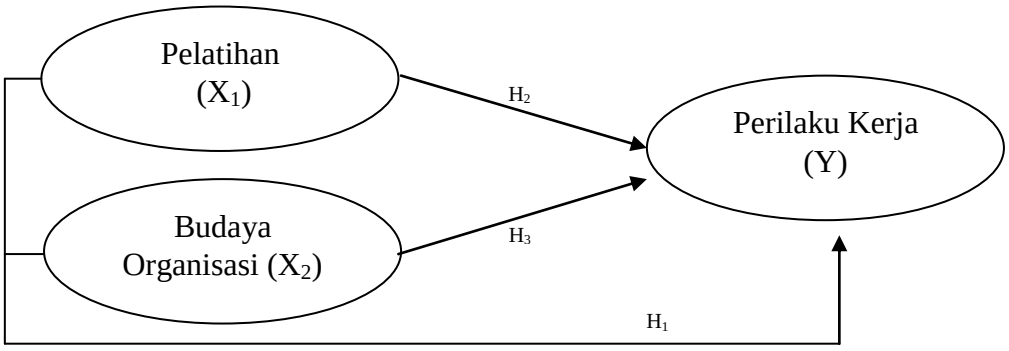
KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Perilaku kerja adalah semua hal yang dilakukan seseorang dalam lingkungan pekerjaan (Ivancevich, *et.,al.,* 2007:83). Dalam prakteknya, mayoritas karyawan biasanya memiliki perilaku kerja yang positif, namun tidak dapat dipungkiri pula bahwa ada sebagian dari kelompok-kelompok karyawan yang memiliki kecenderungan berperilaku negatif/buruk (*misbehavior*). Nadeem (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pelatihan berkorelasi kuat dan positif dengan perilaku kerja. Karyawan yang terlatih diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan. Tujuan dari dilakukannya pelatihan pada dasarnya adalah untuk menghasilkan perubahan tingkah laku baik berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, kesadaran dan perubahan sikap dan perilaku (Rivai & Sagala, 2009:215). Nadeem (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pelatihan berkorelasi kuat dan positif dengan perilaku kerja.

Selain dari pelatihan, perilaku kerja juga dapat dipengaruhi oleh budaya yang diterapkan di dalam organisasi. Hal ini bisa terjadi karena secara teoritis dikatakan bahwa budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas di perusahaan (Sutrisno, 2010:3). Dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu peraturan dan ketentuan yang berlaku maka seluruh anggota organisasi akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan (Moeljono, 2005:2). Konsep ini sejalan dengan hasil penelitian Ojo (2012) yang menyimpulkan bahwa perubahan pada budaya organisasi menyebabkan terjadinya perubahan pada perilaku kerja dan produktivitas kerja karyawan secara signifikan.

Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Kerangka Penelitian



Sumber : Rivai & Sagala (2009); Sutrisno (2010); Moeljono (2005)

Berdasarkan perumusan masalah serta kerangka pemikiran, maka hipotesis penelitiannya adalah:

H_1: Pelatihan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan PT. Dimensi Barumas Perdana

H_2: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap perilaku kerja PT. Dimensi Barumas Perdana

H_3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap perilaku kerja PT. Dimensi Barumas Perdana

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT Dimensi Barumas Perdana yang beralamat di Jalan Pramuka No. 62, Rumbai – Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Dimensi Barumas Perdana Pekanbaru, yang menurut data terakhir pada awal tahun 2014 berjumlah 69 orang. Mengingat keterbatasan jumlah populasi maka dilakukan penetapan sampel berdasarkan teknik sensus, sehingga jumlah total responden adalah 69 orang karyawan. Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, akan dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 19 *for windows.* Persamaan regresi berganda dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Formulasi regresi berganda dilakukan dengan persamaan:

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + ei$, dimana:

Y : Perilaku kerja

β_0 : Konstanta

$\beta_1 X_1$: Koefisien pelatihan

$\beta_2 X_2$: Koefisien budaya organisasi

ei : Faktor-faktor lain

Semetara untuk menguji signifikasi dilakukan pengujian simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2) dan pengujian parsial (uji t).

ANALISIS DATA

Mayoritas karyawan terdiri dari laki-laki berusia mayoritas 36 hingga 45 tahun serta memiliki masa kerja antara 4 tahun hingga 6 tahun. Pendidikan kebanyakan karyawan adalah para lulusan setingkat SMA dan SMK.

Analisa deskriptif menunjukkan kecenderungan tanggapan responden terhadap budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja sebagai berikut:

A. Pelatihan

Untuk mengukur tingkat efektivitas pelatihan yang diterima oleh karyawan dilakukan dengan mengukur sepuluh indikator pelatihan sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelatihan

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Kriteria
			SS	S	N	KS	TS		
			5	4	3	2	1		
1	Proses pelaksanaan pelatihan dilakukan secara efektif	Jumlah	0	17	43	9	0	69	Efektif
		Skor	0	68	129	18	0	215	
2	Isi pelatihan sesuai dengan yang dibutuhka oleh karyawan	Jumlah	0	12	43	10	4	69	cukup
		Skor	0	48	129	20	4	201	efektif
3	Pelatihan berisi pengetahuan sesuai dengan kebutuhan kerja	Jumlah	7	16	37	9	0	69	Efektif
		Skor	35	64	111	18	0	228	
4	Karyawan mendapatkan pengetahuan yang lebih pasca mendapatkan pelatihan	Jumlah	0	23	37	9	0	69	Efektif
		Skor	0	92	111	18	0	221	
5	Pelatihan diberikan oleh pelatih yang berkompeten	Jumlah	5	34	23	7	0	69	Efektif
		Skor	25	136	69	14	0	244	
6	Setelah mendapatkan pelatihan, tingkat kesalahan kerja saya menjadi menurun	Jumlah	0	39	23	7	0	69	Efektif
		Skor	0	156	69	14	0	239	
7	Pelatihan memberikan dampak perubahan perilaku positif pada karyawan	Jumlah	0	7	36	26	0	69	cukup
		Skor	0	28	108	52	0	188	efektif
8	Karyawan menjadi lebih produktif pasca menerima pelatihan	Jumlah	0	7	49	9	4	69	cukup
		Skor	0	28	147	18	4	197	efektif
9	Hasil akhir pelatihan memberikan peningkatan kinerja pada organisasi	Jumlah	0	7	49	13	0	69	cukup
		Skor	0	28	147	26	0	201	efektif
10	Tingkat kesalahan kerja semakin rendah setelah menerima pelatihan	Jumlah	0	12	48	9	0	69	Efektif
		Skor	0	48	144	18	0	210	
		Skor rata-rata:						214	Efektif
		Rata-rata tingkat efektivitas pelatihan							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa pelatihan yang dijalankan selama ini sudah efektif. Namun demikian pada beberapa indikator masih terlihat efektivitas pelatihan masih perlu untuk ditingkatkan karena penilaiannya yang masih berada pada tingkatan moderat/sedang.

Sejumlah indikator pelatihan yang masih belum optimal adalah pada aspek isi pelatihan, dampak pada perilaku, dampak pada produktivitas dan pada kinerja organisasi. Materi pelatihan yang diberikan terkadang kurang sesuai dengan kebutuhan kerja karyawan, dalam arti rancangan materi kurang didasarkan kepada analisis kebutuhan karyawan. Perusahaan cenderung menggeneralisir kebutuhan seluruh karyawan, tanpa menganalisis adanya perbedaan kebutuhan di antara para karyawan. Jenis materi pelatihan juga disusun secara umum, tidak dispesifikkan untuk suatu kebutuhan kerja tertentu yang dibutuhkan oleh karyawan tertentu. Jenis pelatihan yang diadakan oleh perusahaan selama ini cenderung kepada pelatihan keselamatan kerja, sedangkan pada beberapa karyawan dibutuhkan jenis pelatihan peningkatan kompetensi pada pelaksanaan tugas tertentu.

Akibat kurang relevannya isi pelatihan membawa akibat pada kurang optimalnya perubahan perilaku, pencapaian produktivitas individu dan juga pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Masih cukup banyak ditemukan perilaku karyawan yang tidak sejalan dengan harapan manajemen, dimana perilaku ini bisa menghambatkan kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk meningkatkan produktivitasnya. Akumulasi dari kurang optimalnya

pencapaian produktivitas individu ini pada akhirnya menjadi penghambat bagi pencapaian kinerja perusahaan secara optimal.

Dari temuan ini maka yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah melakukan suatu analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu sebelum menyusun agenda pelatihan. Materi, *trainer* dan bagaimana proses pelatihan akan dilakukan harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan agar pelatihan efektif.

B. Budaya Organisasi

Untuk mengukur implementasi budaya organisasi pada karyawan dilakukan dengan mengukur delapan indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Kriteria
			SS	S	N	KS	TS		
			5	4	3	2	1		
1	Nilai-nilai kejujuran sangat dijunjung tinggi di organisasi	Jumlah	0	7	35	27	0	69	cukup baik
		Skor	0	28	105	54	0	187	
2	Organisasi memberikan perhatian kepada karyawan yang memiliki dedikasi tinggi	Jumlah	0	0	37	21	11	69	cukup baik
		Skor	0	0	111	42	11	164	
3	Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi	Jumlah	0	0	26	36	7	69	cukup baik
		Skor	0	0	78	72	7	157	
4	Inovasi menjadi nilai organisasi secara keseluruhan	Jumlah	0	0	33	36	0	69	cukup baik
		Skor	0	0	99	72	0	171	
5	Seluruh karyawan dapat saling bersinergi antara satu dengan lainnya	Jumlah	0	28	32	9	0	69	baik
		Skor	0	112	96	18	0	226	
6	Terdapat sikap saling menghargai terhadap perbedaan yang ada di organisasi	Jumlah	12	32	20	5	0	69	baik
		Skor	60	128	60	10	0	258	
7	Organisasi mendorong agar karyawan dapat memiliki kompetensi yang baik	Jumlah	0	17	43	9	0	69	baik
		Skor	0	68	129	18	0	215	
8	Setiap penugasan disesuaikan dengan kompetensi yang dikuasai karyawan	Jumlah	0	19	34	16	0	69	baik
		Skor	0	76	102	32	0	210	
		Skor rata-rata:						172	cukup baik
		Rata-rata implementasi budaya organisasi							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel di atas memperlihatkan bahwa secara keseluruhan implementasi budaya organisasi di perusahaan berlangsung hanya dalam kategori yang cukup baik. Indikator budaya yang sudah baik terimplementasi adalah pada aspek sinergitas, saling menghargai, dorongan kompetensi dan penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Namun pada aspek nilai kejujuran, dedikasi, dan inovasi masih belum optimal diimplementasikan sehingga hasil yang dirasakan masih belum optimal.

Indikator budaya organisasi yang paling buruk muncul dari aspek kesempatan yang kurang bagi karyawan untuk berinovasi. Hal ini sedikit banyaknya terjadi akibat secara organisasional, nilai-nilai inovasi juga belum menjadi budaya yang kuat di perusahaan. Banyak karyawan merasa ada kekangan yang cukup kuat yang menyebabkan kreativitas kerja menjadi terhambat. Inovasi pada metode kerja menjadi kurang dimungkinkan mengingat prosedur kerja sudah baku tertulis dan menjadi acuan bagi seluruh anggota perusahaan. Pekerjaan yang

monoton, juga menyebabkan ruang untuk berinovasi menjadi berkurang.

Organisasi juga kurang memberikan perhatian dan penghargaan yang layak bagi karyawan yang sudah memberikan dedikasi maksimal kepada perusahaan. Ada kecenderungan karyawan enggan untuk terlalu menunjukkan dedikasi yang tinggi kepada perusahaan, karena mereka merasa kurang mendapatkan *feedback* yang setimpal, baik berupa penghargaan berbentuk moneter maupun yang sifatnya pengakuan berupa pujian atau pengangkatan posisi yang lebih baik.

Nilai-nilai kejujuran juga belum optimal. Perilaku-perilaku curang, baik yang masih dalam skala ringan hingga berat masih cukup sering ditemukan. Contoh kecil adalah ketidakjujuran akan ketepatan waktu kerja, ijin, penggunaan sumber daya perusahaan dan lain sebagainya. masih cukup sering ditemukan terjadi penyimpangan karyawan.

Maka implikasinya bagi manajemen adalah meningkatkan pemahaman dan penghayatan nilai kejujuran, dedikasi dan inovasi yang lebih kuat kepada para karyawan. Sosialisasi nilai dan juga keteladanan pimpinan diperlukan agar karyawan bisa lebih mengamalkan nilai-nilai tersebut secara lebih mendalam.

C. Perilaku Kerja

Perilaku kerja para karyawan diukur dengan dua belas indikator sebagai berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Pimpinan Terhadap Perilaku Kerja

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Total	Kriteria
			SS	S	N	KS	TS		
			5	4	3	2	1		
1	Karyawan memperhatikan prinsip prosedural dalam bekerja	Jumlah	0	16	48	5	0	69	baik
		Skor	0	64	144	10	0	218	
2	Karyawan memberikan perhatian yang memadai pada detil pekerjaan	Jumlah	7	16	37	9	0	69	baik
		Skor	35	64	111	18	0	228	
3	Karyawan tidak melupakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya	Jumlah	0	0	33	31	5	69	cukup
		Skor	0	0	99	62	5	166	baik
4	Karyawan bekerja berdasarkan metode kerja yang benar	Jumlah	0	20	41	8	0	69	baik
		Skor	0	80	123	16	0	219	
5	Jarang terjadi kesalahan persepsi dalam memahami tugas yang diberikan	Jumlah	4	16	37	9	3	69	baik
		Skor	20	64	111	18	3	216	
6	Terdapat kesamaan persepsi nilai antara karyawan dengan perusahaan	Jumlah	7	22	29	11	0	69	baik
		Skor	35	88	87	22	0	232	
7	Prosedur kerja tersosialisasikan secara menyeluruh	Jumlah	0	15	45	9	0	69	baik
		Skor	0	60	135	18	0	213	
8	Pelaksanaan pekerjaan memperhatikan prosedur yang ditetapkan	Jumlah	0	16	48	5	0	69	baik
		Skor	0	64	144	10	0	218	
9	Karyawan terdorong untuk mencapai prestasi kerja terbaik	Jumlah	0	18	30	16	5	69	cukup
		Skor	0	72	90	32	5	199	baik
10	Kompetisi berdasarkan prestasi sudah berjalan dengan baik	Jumlah	0	19	34	16	0	69	baik
		Skor	0	76	102	32	0	210	
11	Karyawan selalu mempertimbangkan resiko dalam melaksanakan pekerjaannya	Jumlah	0	7	36	26	0	69	cukup
		Skor	0	28	108	52	0	188	baik
12	Karyawan mampu memperhitungkan resiko secara efektif	Jumlah	3	0	43	19	4	69	cukup
		Skor	15	0	129	38	4	186	baik
		Skor rata-rata:						208	baik
		Rata-rata perilaku kerja karyawan							

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian sebagaimana tabel di atas, menunjukkan bahwa penilaian perilaku kerja yang sudah baik secara umum. Namun demikian dari 12 indikator yang ada, pada beberapa indikator masih perlu dilakukan perbaikan mengingat hasil penilaian yang kurang optimal yaitu pada aspek tanggung jawab tugas, dorongan mencapai prestasi terbaik dan aspek yang terkait dengan resiko pekerjaan baik dalam cara mempertimbangkan maupun menghitung resiko yang dihadapi.

Tanggung jawab pada tugas menjadi indikator perilaku kerja yang paling rendah penilaiannya oleh responden. Setiap karyawan telah diberikan *job description* (uraian tugas) masing-masing, sehingga dalam pelaksanaannya setiap hari masing-masing karyawan sudah tahu apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Namun pada kenyataannya, menurut keterangan yang didapatkan, masih ada sejumlah karyawan yang harus tetap diinstruksikan oleh pimpinan unit kerja masing-masing setiap hari mengenai apa yang harus dilakukan. Dari kondisi ini terkesan bahwa ada sebagian karyawan yang belum memahami tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jabatan yang dimilikinya.

Dari aspek dorongan untuk berprestasi, memang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa banyak karyawan enggan untuk berdedikasi tinggi yang salah satu indikasinya adalah motivasi untuk berprestasi tinggi, dikarenakan perusahaan sendiri kurang memberikan penghargaan yang layak atas dedikasi dan prestasi karyawan yang lebih baik dari karyawan lainnya. Oleh karena tidak ada insentif prestasi yang menarik, maka banyak karyawan merasa percuma untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Perhitungan resiko sangat terkait dengan pengetahuan kalkulasi resiko yang diperoleh dari pelatihan. Oleh karena dampak pelatihan masih berada pada tahap kurang optimal efektivitasnya maka banyak karyawan kurang ahli dalam mengidentifikasi resiko yang dihadapinya ketika bekerja serta kurang fasih dalam menghitung resiko dan menentukan antisipasi apa yang harus dilakukan untuk mengurangi dampak resiko tersebut. Misalnya saja, ketika berhadapan dengan pekerjaan instrumentasi listrik, masih ditemukan karyawan yang tidak menggunakan sarung tangan anti strum (*anti-shock gloves*) dan memilih *gloves* kain biasa. Kecerobohan seperti ini mengakibatkan karyawan yang bersangkutan sangat rawan terpapar resiko kecelakaan kerja.

Maka manajemen perlu untuk menekankan pentingnya perubahan perilaku yang sejalan dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan terutama memberikan program *reward and punishment* yang layak agar karyawan senantiasa memiliki tanggung jawab pada tugas yang diberikan, termotivasi untuk berprestasi dan mampu bekerja dengan resiko kerja yang minimum.

D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian regresi

berganda memperlihatkan hasil sebagaimana tabel berikut ini:

Hasil Pengujian Regresi Berganda

Variabel	Koefisien	t_{hitung}	sig.t
Konstanta	0.905	-	-
Pelatihan (X_1)	0.478	4.363	0.000
Budaya Organisasi (X_2)	0.275	1.130	0.060
F_{hitung} : 19.114 F_{tabel} : 3.1296 Sig. F : 0.000			
t_{tabel} : 1.995 R^2 : 0.367			

Sumber: Data olahan

Tabel diatas memberikan beberapa analisis yang bisa dicermati, mencakup pada persamaan regresi, pengujian signifikasi parsial, simultan dan koefisien determinasi. Kolom koefisien pada tabel di atas dapat dijadikan dasar bagi penyusunan sebuah persamaan regresi: **$Y = 0{,}905 + 0{,}478X_1 + 0{,}275X_2 + e_i$,** dimana persamaan ini dimaknai sebagai berikut:

1) Jika diasumsikan variabel pelatihan dan budaya organisasi adalah konstan atau sama dengan nol, maka perilaku kerja akan bernilai sebesar 0,905. Nilai ini bisa berasal dari kondisi pelatihan dan budaya organisasi yang selama ini telah berlangsung di perusahaan, atau berasal dari kontribusi faktor-faktor lainnya yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.
2) Jika diasumsikan variabel budaya organisasi tidak berubah (konstan) sementara terjadi peningkatan pada variabel pelatihan sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan perilaku kerja karyawan sebesar 0,478. Artinya, semakin efektif pelatihan yang diterima karyawan maka perilaku kerja karyawan akan semakin baik.
3) Jika diasumsikan variabel pelatihan tidak berubah (konstan) sementara terjadi peningkatan pada variabel budaya organisasi sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan perilaku kerja sebesar 0,275. Artinya, semakin baik budaya organisasi diimplementasikan maka perilaku kerja akan semakin baik.

Tabel tersebut juga memperlihatkan F_{hitung} 19,114 > F_{tabel} 3,1296 dimana nilai signifikannya adalah 0,000 < α 0,05 yang berarti secara simultan, variabel pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Artinya adalah bahwa perilaku kerja karyawan di perusahaan akan semakin baik apabila terjadi peningkatan efektivitas pelatihan dan juga implementasi budaya organisasi yang semakin baik secara bersamaan.

Nilai t_{hitung} pelatihan 4,363 > t_{tabel} 1,995 dengan tingkat signifikasi sebesar 0,000 < α 0,05 yang berarti bahwa secara parsial, variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Artinya, semakin efektif pelatihan

yang diberikan kepada karyawan maka perilaku kerja karyawan akan semakin baik. Sebaliknya, perilaku karyawan akan sulit untuk diperbaiki jika pelatihan tidak diselenggarakan secara efektif.

Nilai t_{hitung} budaya organisasi 1,130 < t_{tabel} 1,1995 dengan tingkat signifikasi sebesar 0,060 > α 0,05 yang berarti bahwa secara parsial, variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku kerja. Artinya, meskipun terjadi perbaikan positif pada perilaku kerja seiring dengan peningkatan implementasi budaya organisasi, namun dampak yang dihasilkan tidak begitu nyata.

Argumentasi yang dapat dikemukakan atas kesimpulan ini dapat dilihat dari hasil temuan analisis deskriptif dimana disimpulkan bahwa budaya organisasi terimplementasi hanya pada kategori yang cukup baik (sedang/moderat), sedangkan perilaku kerja dinilai sudah baik. Dari perbedaan kategori tersebut maka dapat terlihat bahwa meskipun penerapan budaya organisasi belum berlangsung optimal sebagaimana yang diharapkan, namun perilaku kerja karyawan secara umum relatif sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa bukan budaya organisasi yang memberikan dampak besar bagi pembentukan perilaku kerja karyawan.

Besar kontribusi variabel pelatihan dan budaya organisasi secara simultan terhadap perilaku kerja ditunjukkan pada nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,367 yang berarti bahwa perilaku kerja karyawan di perusahaan sebesar 36,7% dipengaruhi oleh variasi (perubahan) yang terjadi variabel pelatihan dan budaya organisasi. Sedangkan 63,3% sisanya yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar pelatihan dan budaya organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa dampak yang ditimbulkan pelatihan dan budaya organisasi relatif tidak begitu besar pada perubahan perilaku karyawan. Dan memang dari hasil pengujian parsial terbukti bahwa hanya variabel pelatihan yang memberikan pengaruh signifikan, sementara variabel budaya organisasi meskipun memberikan dampak positif namun pengaruhnya tidak signifika terhadap perubahan perilaku kerja karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Pelatihan Terhadap Perilaku Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Maknanya adalah, semakin efektif pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka perilaku kerja karyawan akan semakin baik. Sebaliknya, perilaku karyawan akan sulit untuk diperbaiki jika pelatihan tidak diselenggarakan secara efektif. Dengan hasil ini maka kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya.

Secara teoritis maka kesimpulan penelitian ini sejalan dan mendukung landasan teori yang dikemukakan oleh Rivai & Sagala (2009:215) yang menyatakan bahwa tujuan dari dilakukannya pelatihan pada dasarnya adalah untuk menghasilkan perubahan tingkah laku baik berupa

bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, kesadaran dan perubahan sikap dan perilaku. Sedangkan secara empiris, kesimpulan ini mendukung hasil penelitian dari Nadeem (2010) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pelatihan berkorelasi kuat dan positif dengan perilaku kerja.

Temuan penelitian menyimpulkan bahwa aspek isi pelatihan masih belum efektif dalam meningkatkan perubahan perilaku, produktivitas individu dan kinerja organisasi, dan oleh karena itu maka implikasi dari hasil penelitian ini adalah mendorong agar manajemen melakukan studi awal berupa analisis kebutuhan pelatihan sebelum merancang kegiatan pelatihan agar sasaran dan tujuan penelitian untuk meningkatkan produktivitas individu, kinerja organisasi dan perubahan perilaku dapat secara efektif tercapai melalui pelatihan.

B. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku organisasi. Maknanya adalah bahwa meskipun terjadi perbaikan positif pada perilaku kerja seiring dengan peningkatan implementasi budaya organisasi, namun dampak yang dihasilkan tidak begitu nyata. Dengan kata lain bahwa perubahan perilaku kerja karyawan di perusahaan tidak ditentukan oleh baik buruknya implementasi budaya organisasi pada diri karyawannya. Dengan demikian maka hipotesis ketiga penelitian kurang dapat dibuktikan kebenarannya.

Kurang signifikannnya pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja sebagaimana yang disimpulkan dari penelitian ini dengan begitu kurang sejalan dengan landasan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:3).yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas di perusahaan dan juga teori dari Moeljono (2005:2) yang menyatakan bahwa dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu peraturan dan ketentuan yang berlaku maka seluruh anggota organisasi akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

Secara empiris kesimpulan penelitian ini juga bertentangan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang pada kesimpulannya mereka menyatakan bahwa perilaku kerja seseorang ditentukan secara signifikan oleh aspek budaya organisasi (Nurwati, *et.,al.,* 2012; Koesmono, 2006; Nakhaie, *et.,al.,* 2011; dan Ojo, 2012).

Hasil temuan penelitian menunjukkan penerapan budaya organisasi yang kurang optimal implementasina. Maka implikasinya bagi manajemen tentu saja harus meningkatkan pemahaman dan penghayatan nilai kejujuran, dedikasi dan inovasi yang lebih kuat kepada para karyawan. Sosialisasi nilai dan juga memberikan teladan nilai dari para pimpinan sangat diperlukan agar karyawan bisa lebih mengamalkan nilai-nilai tersebut secara lebih mendalam.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Variabel pelatihan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja. Maknanya adalah, peningkatan efektivitas pelatihan dan implementasi budaya organisasi yang lebih baik secara bersamaan akan dapat membentuk perilaku kerja karyawan secara lebih baik.
2. Variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Artinya adalah, semakin efektif pelaksanaan pelatihan maka perilaku kerja karyawan akan semakin baik.
3. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Artinya adalah, perubahan perilaku kerja karyawan tidak secara nyata dipengaruhi oleh efektivitas pelatihan.

SARAN

Sejumlah rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

1. Pada aspek pelatihan yang harus dibenahi adalah memberikan jaminan bahwa isi/materi pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan. Untuk itu maka perlu dilakukan sebuah analisis kebutuhan pelatihan secara akurat sebelum merancang jadwal kegiatan pelatihan dengan tujuan agar pelatihan yang diselenggarakan dapat secara efektif membentuk perilaku kerja, peningkatan produktivitas individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Pada aspek budaya organisasi yang masih perlu diperbaiki adalah pada aspek nilai kejujuran, dedikasi dan inovasi. Sosialisasi nilai-nilai perlu diintensifkan melalui kegiatan *briefing* harian dan disertai dengan program penghargaan berupa publikasi karyawan terbaik yang mampu menunjukkan perilaku kejujuran, berdedikasi dan mampu menawarkan gagasan-gagasan yang inovatif.
3. Perilaku kerja karyawan masih perlu untuk lebih dipositifkan melalui pelaksanaan program *reward and punishment* yang terukur dan jelas parameternya sebagai bentuk umpan balik bagi karyawan yang mampu menuntaskan tanggung jawab tugas secara sempurna, memiliki motivasi untuk terus meningkatkan prestasi dan juga mampu menghitung dan mengantisipasi setiap resiko pekerjaan yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

Ivancevich J.M., R. Konopaske, dan M.T. Matteson, 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi.* Jilid 1. Penerbit Erlangga, Jakarta

Koesmono, Teman, 2006. *Peranan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Karyawan.* Jurnal Ekuitas, vol. 10, No. 3, hal. 335-348. ISSN: 1411-0393

Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi.* Penerbit Andi, Yogyakarta

Mangkuprawira, TB. Sjafri & A.V. Hubeis, 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.* Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor

Moeljono, Djokosantoso, 2005. *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan.* Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta

Nadeem, Mohsin, 2010. *Role of Training Determining the Employee Corporate Behavior With Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model.* International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12, December 2012, pp.206-211

Nakhaie, H, H. Shariat, E. Kavousi, 2011. *A Survey of the Relationship Between Organizational Culture and Ethical Behavior of the State Organizations Staff in Kerman (Krman is a city in Iran).* International Conference on Financial Management and Economics, Vol. 11, pp. 308-314

Nurwati, U. Nimran, M. Setiawan, dan Surachman, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara).* Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No. 1, Maret, 2012, hal. 1-11

Ojo, Olu, 2012. *Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior*. International Journal of Contemporary Business Studies, Vol. 3, No. 11, November 2012, pp. 46-57

Rivai, Veitzhal, dan Ella Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan-Dari Teori Ke Praktik.* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Sutrisno, Edy, 2010. *Budaya Organisasi.* Penerbit Kencana, Jakarta