

PENGARUH BUDAYA KOLEKTIVISME TERHADAP KOMPETENSI INTI PADA KELOMPOK LINI MANAJERIAL PT SEMEN GRESIK (PERSERO) TBK.

Berlian Gressy Septarini

Ino Yuwono

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian bertujuan mengetahui adanya pengaruh budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. secara umum serta pengaruh budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berdasar lokasi kerjanya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan kualitas sumber daya manusia, terutama yang terkait dengan manajemen budaya.

Populasi penelitian adalah jajaran lini manajerial setingkat kepala seksi di PT Semen Gresik (Persero) Tbk, yang berdasar struktur perusahaan diketahui berjumlah 97 orang. Berdasar perhitungan rumus diperoleh jumlah sampel sebanyak 78 unit. Pengambilan sampel menggunakan metode Simple Random Sampling dengan teknik pengundian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert dan Behavioral Scale Observation. Kuesioner diisi oleh sampel yang terpilih, bertujuan untuk mengungkap motif, pikiran dan perasaan subyek terhadap kolektivisme dan kompetensi di lingkungan kerjanya. Lembar observasi diisi oleh jajaran setingkat kepala bagian, yaitu atasan langsung subyek penelitian. Observasi sebagai data sekunder bertujuan untuk memberikan gambaran obyektif mengenai perilaku kerja subyek berkaitan dengan kolektivisme dan kompetensi.

Data yang diperoleh dianalisis dengan perhitungan statistik regresi satu prediktor dengan bantuan program SPSS ver. 10.05. Hasil analisis data menunjukkan nilai $R = -0,411$ dengan $p = 0,00$, dapat disimpulkan bahwa secara umum terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Koefisien determinasi sebesar 16,9%, dapat dikatakan bahwa faktor budaya kolektivisme berpengaruh 16,9% terhadap kompetensi inti sementara 83,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Analisis regresi dengan pembedaan lokasi menunjukkan bahwa di lokasi Gresik terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti ($R = -0,555$ dan $p = 0,000$) dengan koefisien determinasi sebesar 30,8%. Pada lokasi kerja Gresik, besarnya kompetensi inti 30,8% dipengaruhi atau ditentukan oleh budaya kolektivisme, sementara 69,2% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Pada lokasi Tuban tidak ditemui adanya pengaruh yang signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti ($R = -0,242$ dan $p = 0,150$ dinyatakan tidak signifikan).

Kata Kunci: Budaya kolektivisme, Kompetensi Inti

Kolektivisme, seperti yang terdapat dalam empat dimensi budaya menurut Hofstede (1991) menunjukkan keadaan masyarakat dimana setiap anggotanya terintegrasi dalam ikatan kelompok yang kuat dan terpadu sepanjang rentang hidup mereka untuk saling melindungi satu sama lain. Pada negara dengan tingkat kolektivisme yang tinggi, individu mempunyai kepedulian terhadap individu lain dalam kelompok serta mengharapkan orang lain untuk peduli terhadap dirinya secara timbal balik. Hofstede (1991) menempatkan Indonesia sebagai bangsa dengan nilai budaya kolektivisme yang tinggi bila dibandingkan dengan India, Jepang, Malaysia, Philipina dan negara-negara Arab.

Hasil observasi Schuetzendorf (dalam Ruky, 2002) pada tahun 1989 mengenai kolektivisme di Indonesia menunjukkan kecenderungan anggota kelompok untuk saling mendukung (diistilahkan dengan 'Gotong Royong') dimana anggota kelompok menerima perlindungan dari anggota lainnya untuk menciptakan keharmonisan. Terdapat pula interaksi yang kuat antara pekerjaan dan kehidupan sosial serta proses seleksi dan promosi jabatan yang didasarkan pada latar belakang keluarga atau etnis tertentu.

Individualisme seringkali diasosiasikan dengan keadaan masyarakat yang modern dan maju, sementara kolektivisme diidentikkan dengan masyarakat yang primitif dan tradisional (Trompenaar & Turner, 1997). Masyarakat perkotaan dan perindustrian dengan kehidupan yang kaya dan sejahtera adalah masyarakat individualis, sedang masyarakat yang miskin, masyarakat pedesaan dan masih tradisional adalah masyarakat yang kolektif (Hofstede, 1991). Namun hal yang berbeda ditemukan pada Singapura. Peringkat kolektivisme pada negara ini hanya terpaut 6 angka lebih rendah dibandingkan Indonesia (Hofstede, 1991). Singapura mampu menduduki peringkat ke-4 dalam *Growth Competitiveness Index* dari 80 negara di dunia dan menunjukkan kemampuannya dalam bersaing dengan negara-negara maju, mengalahkan Australia (peringkat 7), Kanada (peringkat 8), Inggris (peringkat 11), Belanda (peringkat 15) dan Selandia Baru (peringkat 16). *Growth Competitiveness Index (GCI)* merupakan ukuran kemampuan negara untuk menopang pertumbuhan ekonomi jangka menengah, serta melakukan kontrol terhadap pertumbuhan ekonomi saat ini. GCI diperoleh berdasar 3 kategori, yaitu teknologi, *public institution* dan kondisi makroekonomi. Singapura menduduki peringkat terbaik kategori kondisi makroekonomi, diikuti oleh USA, Hongkong, Australia, Swiss dan Taiwan (<http://www.weforum.org>, 2003).

Kolektivisme diinternalisasikan dalam manusia, material dan informasi sebagai rangkaian input dalam proses organisasi. Perusahaan sebagai suatu sistem terbuka tidak dapat menghindar dari kolektivisme yang termuat dalam sumber daya manusianya. Untuk dapat bertahan, organisasi harus berada dalam proses kontinu terhadap lingkungannya dengan mekanisme sistem terbuka (Zammuto, 1991). Kolektivisme diadopsikan dalam kehidupan organisasi melalui budaya perusahaan. Beberapa perusahaan di Indonesia mengidentikkan kolektivisme dengan kebersamaan yang dinyatakan dalam *corporate culture statement* mereka. Kolektivisme dapat dipandang sebagai potensi untuk meningkatkan keefektifan *teamwork* dan meraih kesuksesan bersama (Zammuto, 1991). Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan merupakan lingkup kompetensi. Nilai budaya meliputi kepercayaan anggota terhadap organisasi dan budayanya, termasuk norma dan

pedoman berperilaku. Nilai budaya merupakan 'perasaan' organisasi, yang menyatakan bagaimana sebenarnya bekerja dalam perusahaan tersebut (Green, 1999). Perusahaan dengan tingkat kompetensi yang tinggi diperkirakan mempunyai daya saing dan ketahanan baik di lingkungan nasional maupun global. Kompetensi perusahaan dapat dicapai jika terdapat budaya perusahaan yang baik pula, berorientasi pada pelanggan dan inovatif dalam memenuhi harapan konsumen (Megawati dan Rahayu, 2001).

PT Semen Gresik (Persero) Tbk., merupakan salah satu BUMN terkuat di Indonesia yang mampu mempertahankan posisinya dalam persaingan dunia usaha di tengah terpuruknya kondisi bangsa. Sebesar 51% saham adalah milik pemerintah, 23,5% adalah milik masyarakat sedang 25,5% sisanya dimiliki oleh Cemex, perusahaan semen dunia yang berpusat di Mexico. Dengan struktur kepemilikan saham tersebut Semen Gresik telah meyerap sumber daya manusia dalam negeri sebagai golongan mayoritas dan mampu memenuhi 35% kebutuhan semen di Indonesia serta melayani permintaan semen di luar negeri. Keberhasilan Semen Gresik memperoleh ISO 9002 di bidang manajemen mutu semen, *Zero Accident Awards* dan ISO 14001 di bidang manajemen lingkungan pada tahun 2001 merupakan prestasi yang tidak lepas dari budaya perusahaan yang berkembang di dalamnya (Semen Gresik, 2002). Secara lebih jelas nilai budaya ini dinyatakan dalam buku Budaya Semen Gresik yang merupakan pedoman pengembangan sikap dan perilaku (Semen Gresik, 1996). Konsep memelihara dan mengembangkan gotong royong serta menggalang kebersamaan merupakan bagian dari nilai, keyakinan dan perilaku yang terintegrasi dalam budaya organisasi Semen Gresik. Konsep tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Schuetzendorf merupakan kecenderungan kolektivisme masyarakat Indonesia.

Budaya perusahaan yang tercantum dalam statemen Budaya Semen Gresik merupakan tingkat *basic underlying assumptions*, yaitu tingkat yang mendasari nilai, atau disebut sebagai tingkat keyakinan (*belief*), terdiri dari berbagai asumsi dasar yang ada sebelumnya dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam memandang suatu permasalahan (Schein, 1992). Dalam tataran realitas perlu dicari tahu, sejauh mana kolektivisme menjadi bagian dalam budaya perusahaan dan tercermin melalui perilaku, pikiran serta perasaan, bukan sekedar statemen dalam budaya perusahaan yang hanya sampai pada tingkat 'harapan' yang ideal. Pada tingkat pembudayaan kolektivisme seperti apa perusahaan mengalami peningkatan atau penurunan kompetensi merupakan permasalahan yang menarik untuk dikaji, mengingat pandangan pro-kontra kolektivisme hingga saat ini masih menjadi polemik.

Kolektivisme

Pespektif Hofstede mengenai kolektivisme dapat disarikan dalam dimensi berikut :

1. Hubungan antara subordinat dengan ordinar

Dalam keluarga patriarki masyarakat kolektif, tokoh ayah sebagai kepala keluarga dianggap memiliki kekuasaan dan otoritas moral yang kuat untuk mengatur anggota keluarganya. Dalam dunia kerja, atasan menempati kedudukan ordinar dan bawahan adalah subordinatnya. Hubungan atasan dan bawahan merupakan pencerminan kehidupan keluarga, dimana hubungan moral lebih diutamakan.

Atasan adalah 'ayah' bagi bawahannya, yang senantiasa memberikan rasa aman dan perlindungan, sedangkan bawahan harus memberikan kesetiaannya pada organisasi dan atasannya.

2. Hubungan antara individu dengan kelompok

Dalam masyarakat kolektivis, anak-anak dibesarkan di tengah keluarga besar, tidak hanya terdiri atas orang tua dan saudara sekandung, namun juga paman, kakek, sepupu dan pembantu. Dalam perkembangannya anak mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari kelompok, sebagai bagian dari 'kami' yang memiliki perbedaan dengan 'mereka' dari kelompok lain.

Kesetiaan individu terhadap kelompok merupakan hal yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Hal ini dapat berarti sebagai pemerataan kesejahteraan, dimana individu dengan pendapatan lebih wajib membantu keluarganya yang kekurangan. Budaya malu dikembangkan bila individu melakukan kesalahan. Individu cenderung merasa malu terhadap kelompoknya bila ia melakukan penyimpangan, bukan merasa bersalah yang lebih mengarah pada introspeksi pribadi. Hal ini berkaitan dengan kuatnya ikatan kelompok, sehingga kesalahan individu seringkali disamakan dengan kesalahan kelompok yang harus ditanggung bersama.

3. Pengambilan keputusan

Keputusan merupakan hasil konsensus yang mengutamakan kepentingan bersama. Pendapat pribadi ditentukan oleh kelompok, bila perlu diadakan pertemuan keluarga besar untuk membahas persoalan anggota kelompok. Individu yang mempunyai pendapat yang tidak sesuai dengan pendapat kelompok dianggap memiliki karakter yang tidak baik.

4. Harmonisasi

Harmoni merupakan kunci ketahanan kelompok. Konfrontasi langsung sedapat mungkin harus dihindari karena dianggap sebagai kekasaran dan tidak diharapkan terjadi. Kata 'tidak' jarang digunakan sebab diasosiasikan dengan penolakan yang mengarah pada konfrontasi dan memicu konflik.

5. Komunikasi

Komunikasi masyarakat kolektivis merupakan *high context communication*, demikian menurut Edward T. Hall (dalam Hofstede, 1991), dimana informasi tidak perlu dikatakan atau disampaikan secara verbal seluruhnya, melainkan secara eksplisit melalui pertanda dan bahasa tubuh tertentu. Kata 'ya' bukan berarti persetujuan, namun lebih diartikan sebagai penghargaan atas pendapat seseorang, karena kata 'tidak' senantiasa dihindari dalam masyarakat kolektivis agar tidak mengecewakan orang lain.

Komunikasi dilakukan secara tidak langsung. Evaluasi dan teguran terhadap kinerja seseorang tidak disampaikan secara langsung terhadap yang bersangkutan, karena dianggap menyinggung dan mempermalukan perasaan seseorang, sehingga disampaikan melalui arbitrator yang dapat dipercaya oleh kedua pihak atau melalui cara non verbal.

6. Sistem manajemen

Manajemen dalam masyarakat kolektivis merupakan manajemen oleh kelompok. Secara emosional anggota menggabungkan dirinya dalam suatu kelompok kerja tertentu berdasar latar belakang yang sama. Etnis dan perbedaan antar kelompok merupakan pertimbangan dalam penempatan kerja. Bonus dan penghargaan

diberikan pada kelompok, bukan terhadap individu, karena keberhasilan kerja dihasilkan oleh kerja kelompok, bukan kinerja pribadi.

Berikut adalah ringkasan dimensi dan indikator kolektivisme :

Tabel 1.
Ringkasan Dimensi dan Indikator Kolektivisme dalam Dunia Kerja Indonesia

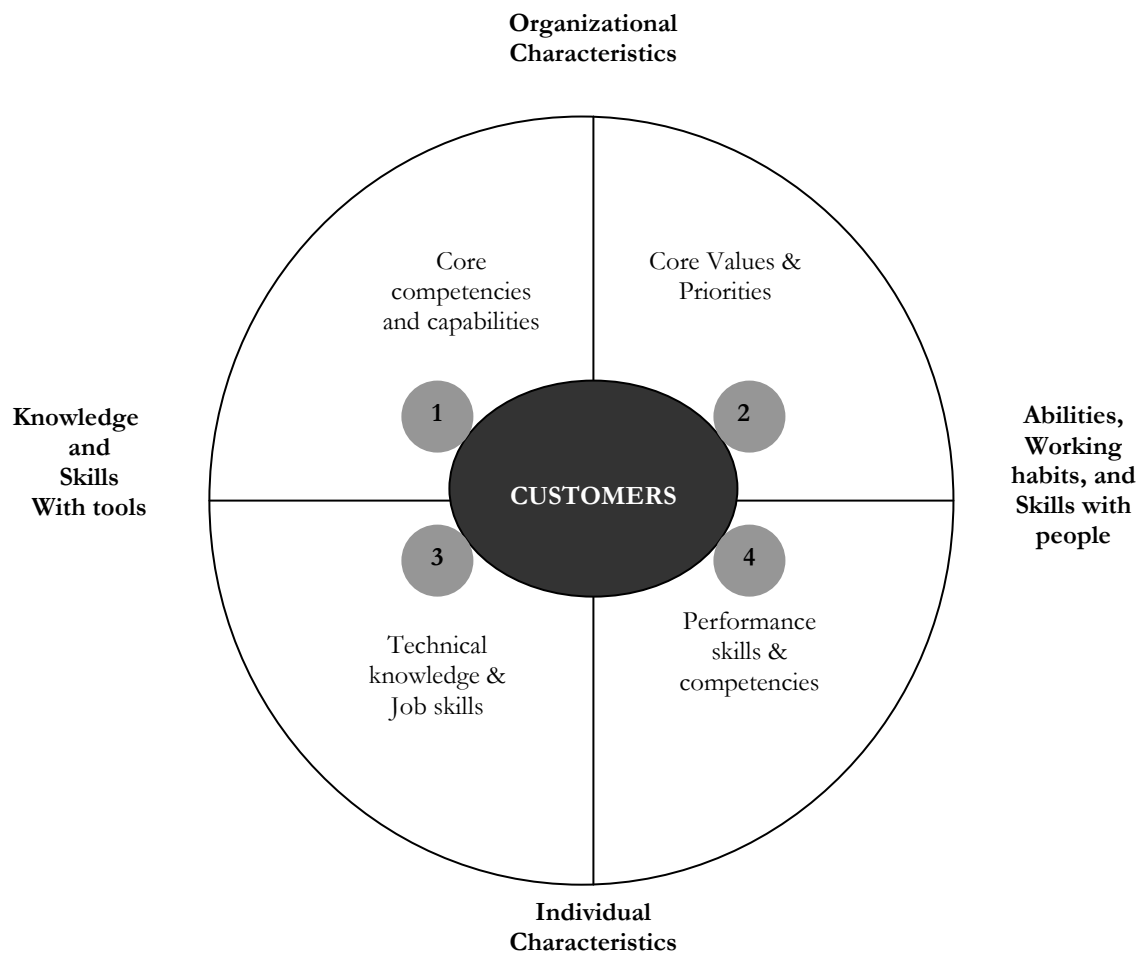
Dimensi	Indikator
Hubungan antara atasan dengan bawahan	- Atasan sebagai teladan (Goodfellow, 2002) - Penekanan terhadap hubungan moral (Hofstede, 1991 dan Trompenaars-Turner, 1997) - Bahasa tubuh menyatakan kepatuhan terhadap atasan (Goodfellow, 2002)
Hubungan antara individu dengan kelompok	- Konformisme yang besar (Koenjaraningrat, 2000) - Budaya malu (Hofstede, 1991) - Penyembunyian perasaan dan emosi (Goodfellow, 2002)
Pengambilan keputusan	- Mengutamakan konsensus (Hofstede, 1991) - Mengutamakan kepentingan bersama (Hofstede, 1991) - Menghindari perdebatan dan konfrontasi (Goodfellow, 2002)
Harmonisasi	- Mempertahankan keharmonisan (Panggabean, 2002) - Toleransi yang tinggi (Goodfellow, 2002) - Menghindari konflik (Goodfellow, 2002)
Komunikasi	- Sapaan menentukan status (Goodfellow, 2002) - Menghindari kata 'tidak' (Hofstede, 1991 dan Goodfellow, 2002) - Indirect communication – non verbal (Edward T. Hall dalam Hofstede, 1991)
Sistem manajemen	- Manajemen oleh kelompok (Hofstede, 1991) - Prinsip otoriter (Goodfellow, 2002) - Inisiatif yang kurang (Koenjaraningrat, 2000 dan Goodfellow, 2002)

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang berhubungan sebab dengan kriteria referensi efektif atau kinerja maksimum dalam situasi ataupun kerja. Karakteristik mendasar mengandung arti bahwa kompetensi merupakan bagian terdalam dari kepribadian individu yang dapat memperkirakan perilaku dalam keragaman situasi dan tugas kerja. Berhubungan sebab mengandung arti bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau memperkirakan perilaku dan kinerja. Kriteria referensi berarti bahwa kompetensi secara nyata memperkirakan siapa saja yang melakukan pekerjaan secara baik atau buruk, sebagaimana terukur dalam kriteria atau standard tertentu (Spencer & Spencer, 1993).

Definisi lain tentang kompetensi diberikan oleh Patricia Marshall (1996:). Dengan pengertian yang senada dijelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan individu melaksanakan tugasnya secara gemilang dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Seperti halnya definisi diatas, keterampilan dan pengetahuan berada pada tingkat kompetensi permukaan yang keberadaannya dapat terlihat, sementara motif, trait, konsep diri dan peran sosial berada pada level inti yang tidak terlihat. Meskipun demikian, kompetensi permukaan ditentukan dan dikendalikan oleh kompetensi inti. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang meliputi dorongan, sifat, konsep diri,

pengetahuan dan keterampilan, yang mampu memprediksikan perilaku individu untuk melaksanakan tugas dan kerja secara optimal dalam situasi dan pekerjaan yang tertentu. Dorongan, sifat dan konsep diri merupakan dasar yang menentukan keberadaan pengetahuan dan keterampilan.

Lingkup kompetensi secara internal mengidentifikasi dan menggambarkan kondisi organisasi secara nyata dan secara eksternal membantu mengidentifikasi kebutuhan konsumen dengan tepat. Lingkup kompetensi secara garis besar meliputi karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Secara lebih jelas, lingkup kompetensi digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.
The Competency Scope
 (Sumber : Paul C. Green, *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1999, P. 23)

Nilai inti yang diyakini oleh organisasi merupakan pelengkap bagi aspek teknis kerja yang menjelaskan bagaimana kinerja dijalankan. Pada satu sisi, nilai yang berlaku pada sebuah organisasi menggambarkan keyakinan orang terhadap organisasi dan budaya yang ada di dalamnya, termasuk norma dan pedoman berperilaku dan di sisi

lain nilai mendeskripsikan perasaan organisasi, yaitu tentang 'bagaimana sesungguhnya bekerja' dalam organisasi tersebut. Nilai merupakan perasaan organisasi, yaitu tentang 'bagaimana sesungguhnya bekerja' dalam organisasi tersebut. Nilai memberikan kemampuan organisasi dalam berkompetisi secara unik, dengan didukung oleh teknologi tepat guna dan kemampuan yang tinggi dalam menerapkan sistem kerja. Pernyataan nilai dan prioritas inti perusahaan menggambarkan bagaimana sebenarnya para anggota organisasi bekerja. Didalamnya terdapat norma dan sekeperangkat pedoman berperilaku. Pernyataan dalam bentuk budaya perusahaan merupakan aspek simbolis organisasi yang meliputi ritual, mitos dan kisah sukses perusahaan. Pernyataan dalam bentuk visi menggambarkan cara pandang perusahaan terhadap masa depan.

Kolektivisme

Kolektivisme merupakan budaya bangsa yang memuat sejumlah aspek negatif dan positif dalam kinerja sumber daya manusia Indonesia. Secara negatif, praktek kolektivisme di Indonesia dipandang sebagai salah satu faktor yang menghambat kemajuan sumber daya manusia Indonesia (Koentjaraningrat, 1997) dan identik dengan kondisi masyarakat yang primitif dan tradisional (Trompenaars & Turner, 1997). Sejalan dengan tujuan organisasi, kolektivisme secara positif dipandang sebagai potensi untuk meningkatkan keefektifan *teamwork* dan meraih sukses bersama (Zammuto, 1991).

Nilai budaya bangsa, sebagaimana dinyatakan oleh Hofstede dan Koentjaraningrat terinternalisasikan dalam diri individu. Pada tingkat selanjutnya, nilai ini diterapkan dalam dunia kerja dan terumuskan dalam budaya organisasi. Nilai-nilai yang bersesuaian dengan tujuan organisasi menunjukkan identitas organisasi dan dijadikan pedoman penuntun perilaku bagi anggota organisasi. Nilai budaya yang tertanam dengan kuat dalam diri individu akan menuntun perilakunya sejalan dengan tujuan organisasi dan pada akhirnya mengarah pada kompetensi individu. Pada tingkat yang lain, kejelasan identitas organisasi merupakan faktor pembentuk kompetensi yang dapat dicapai melalui kejelasan nilai dan budaya yang ada pada organisasi tersebut.

Berdasarkan paparan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis kerja sebagai berikut:

1. Hipotesis Mayor
Terdapat pengaruh budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
2. Hipotesis Minor
 - a. Terdapat pengaruh budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. di lokasi kerja Gresik.
 - b. Terdapat pengaruh budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. di lokasi kerja Tuban.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory/confirmatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan mengungkap hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun dan Effendi, 1989).

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yang akan diukur, yaitu :

1. Variabel bebas atau variabel independen (X)

Adalah variabel yang dipandang sebagai sebab munculnya variabel terikat yang diduga sebagai akibatnya, yaitu: tingkat budaya kolektivisme. Variabel Tingkat Budaya Kolektivisme didefinisikan sebagai tingkat pemahaman karyawan tentang nilai, norma, kebiasaan kolektif yang diterima dan menjadi suatu tatanan aturan sebagai budaya kerja sehari-hari dalam perilaku kerja, terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Adapun tingkat budaya kolektivisme terdiri atas 6 dimensi yang disarikan melalui uraian Hofstede (1991), Trompenaars-Turner(1997), Koentjaraningrat (2000) serta Goodfellow (2002) berikut :

- a. Hubungan antara atasan dengan bawahan
- b. Hubungan antara individu dengan kelompok
- c. Pengambilan keputusan
- d. Harmonisasi
- e. Komunikasi
- f. Sistem manajemen

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah kuesioner yang dibagikan pada sejumlah sampel, dimaksudkan untuk mengungkap aspek motif, keyakinan dan perilaku sebagai tingkat budaya dasar. Hasil pengukuran berupa data dengan skala interval yang berkisar dari kontinum rendah hingga kontinum tinggi, mencerminkan tingkat budaya kolektivisme. Nilai yang tinggi menunjukkan tingginya tingkat budaya kolektivisme.

2. Variabel terikat atau variabel dependen (Y)

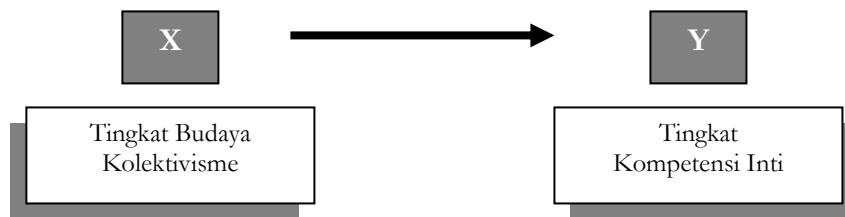
Adalah variabel yang diamati variansinya sebagai hasil yang dipradugakan berasal dari variabel bebas, yaitu: tingkat kompetensi inti. Variabel Tingkat Kompetensi Inti didefinisikan sebagai tingkat keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang menjadikan kinerja seseorang unggul. Kompetensi yang diungkap adalah kompetensi inti, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh semua pegawai PT Semen Gresik (Persero) Tbk. untuk melaksanakan strategi dan budaya perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah kuesioner yang dibagikan pada sejumlah sampel, dimaksudkan untuk mengungkap aspek motif, keyakinan dan perilaku yang ada pada diri sampel terpilih. Hasil pengukuran berupa data dengan skala interval yang berkisar dari kontinum rendah hingga kontinum tinggi, mencerminkan tingkat kompetensi inti. Nilai yang tinggi menunjukkan tingginya tingkat kompetensi inti.

Adapun skema penelitian ini adalah :

**VARIABEL
BEBAS**

**VARIABEL
TERIKAT**



Skema Penelitian

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. yang berada pada tingkat Kepala Seksi dengan pertimbangan bahwa pada kelompok ini terletak kunci pendefinisian kelompok, pemecahan masalah adaptasi dan integrasi budaya perusahaan serta peletak dasar bagi gerak organisasi selanjutnya.

Pengambilan sampel dilakukan berdasar metode *Simple Random Sampling* atau Sample Acak Sederhana, dimana sampel dipilih secara acak berdasar sistem pengundian, dengan pertimbangan bahwa sampel diambil dari populasi yang homogen dan setiap unsur memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel (Azwar, 2001). Jumlah populasi penelitian diketahui berdasar Surat Keputusan Direksi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. No. 24/Kpts/Dir/2002 sebanyak 97 orang kepala seksi yang merupakan kelompok lini manajer. Terlebih dahulu diberikan nomor urut pada populasi yang tercantum dalam Lampiran Stuktur Organisasi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. untuk kemudian dilakukan pengundian sehingga terambil subyek sejumlah 78 unit kepala seksi.

Metode Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang dibutuhkan dan sesuai dengan tujuan penelitian, dalam penelitian ini digunakan metode observasi dan kuesioner untuk mengungkap baik perilaku yang nampak maupun aspek-aspek tak nampak yang melatarbelakangi munculnya perilaku. Terlebih dahulu dilakukan survey pendahuluan terhadap perusahaan yang bersangkutan guna memperoleh gambaran umum mengenai data apa saja yang mungkin diperlukan dan dikumpulkan dalam penelitian serta perlu dimasukkan sebagai item dalam alat pengukuran.

Penggunaan kedua metode diharapkan dapat saling melengkapi dan mengarah pada perolehan data yang tepat guna. Observasi dilakukan oleh atasan kepala seksi yang terpilih menjadi sampel melalui pengisian Behavioral Rating Scale. Dalam hal ini pengisian lembar observasi dilakukan oleh jajaran setingkat kepala dinas dan kepala bagian. Kuesioner diberikan pada jajaran kepala seksi menggunakan skala Likert yang dianggap sangat efektif untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan opini, sikap dan atensi, dengan demikian sesuai dengan konsep yang diteliti.

Pengujian validitas menggunakan bantuan program SPSS ver. 10,05. Item yang dianggap valid dan sah adalah item yang memiliki korelasi positif dengan skor totalnya ($r > 0$), lebih besar atau sama dengan r tabelnya ($r \geq r_{\text{tabel}}$) serta harga $p \leq 0,05$. Reliabilitas dalam penelitian ini dihitung menggunakan teknik Alpha Cronbach, yang dianggap tidak memiliki syarat khusus yang ketat dan digunakan secara umum

untuk menguji keandalan butir dalam alat pengukuran (Azwar, 2000) bersamaan dengan penghitungan dan pengujian validitas item melalui program SPSS ver. 10,05.

Metode Analisis Data

Analisis statistik yang digunakan adalah teknik Analisis Regresi dengan satu prediktor. Analisis regresi merupakan model yang kuat sekaligus sangat luwes, mampu mengkorelasikan sejumlah besar variabel bebas atau dalam hal ini disebut prediktor X dengan variabel terikat atau kriterium Y. Analisis ini memberikan dasar yang kokoh untuk keperluan prediksi, estimasi atau perkiraan, serta dapat digunakan pada variabel yang berbeda-beda satuan ukurannya atau pada variabel dalam semua peringkat skala (nominal, ordinal, interval maupun rasio) (Hadi, 1997).

Persamaan garis regresi berbentuk:

$$Y = aX + B$$

Dimana : Y menyatakan variabel tidak bebas (Kriterium Y)

X menyatakan variabel bebas (Prediktor X)

B menyatakan bilangan konstan

Analisis statistik ini dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS ver. 10.05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis regresi linier sederhana sebagai berikut :

- Diperoleh nilai koefisien korelasi Tingkat Budaya Kolektivisme terhadap Tingkat Kompetensi Inti sebesar $R = -0,411$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya kolektivisme maka tingkat kompetensi inti akan semakin rendah atau berkurang.
- Uji signifikansi harga R menunjukkan nilai $p = 0,000$, jauh berada di bawah harga $p \leq 0,01$ sehingga dapat dinyatakan secara signifikan **H_0** yang menyatakan tidak terdapat pengaruh tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti **ditolak**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti**.
- Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,169 berarti variabel tingkat budaya kolektivisme memberikan pengaruh sebesar 16,9% terhadap tingkat kompetensi inti. Dengan demikian, sebesar 16,9% tingkat kompetensi inti dipengaruhi oleh tingkat budaya kolektivisme dan 83,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang diuraikan dalam pembahasan.
- Persamaan garis regresi linier sederhana untuk pengaruh X terhadap Y adalah sebagai berikut :

$$Y = C + aX$$

$$Y = 178,094 - 0,353 X$$

Dengan nilai konstanta sebesar 178,094 dapat dinyatakan bahwa bila tidak terdapat tingkat budaya kolektivisme sama sekali maka tingkat kompetensi inti mencapai nilai 178,094. Dengan nilai koefisien regresi X sebesar (-) 0,353

- menyatakan bahwa setiap penambahan atau peningkatan budaya kolektivisme akan mengurangi atau menurunkan tingkat kompetensi inti sebesar 0,353 satuan.
- e. Analisis regresi dengan perbedaan lokasi menunjukkan bahwa pada lokasi Gresik, harga $R = -0,555$ dan nilai $p = 0,000$, jauh berada di bawah harga $p \leq 0,01$ sehingga dapat dinyatakan secara signifikan **H_0** yang menyatakan tidak terdapat pengaruh tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti di lokasi kerja Gresik **ditolak**. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk. di lokasi kerja Gresik.**
 - f. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,308 berarti variabel tingkat budaya kolektivisme memberikan pengaruh sebesar 30,8% terhadap tingkat kompetensi inti. Dengan demikian, sebesar 30,8% tingkat kompetensi inti dipengaruhi oleh tingkat budaya kolektivisme.
 - g. Persamaan garis regresi linier sederhana untuk pengaruh X terhadap Y di lokasi kerja Gresik adalah sebagai berikut :

$$Y = C + aX$$

$$Y = 201,122 - 0,584 X$$

Dengan nilai konstanta sebesar 201,122 dapat dinyatakan bahwa bila tidak terdapat tingkat budaya kolektivisme sama sekali maka tingkat kompetensi inti mencapai nilai 201,122. Dengan nilai koefisien regresi X sebesar (-) 0,584 menyatakan bahwa setiap penambahan atau peningkatan budaya kolektivisme akan mengurangi atau menurunkan tingkat kompetensi inti sebesar 0,584 satuan.
 - h. **Pada lokasi Tuban** ternyata tidak ditemui adanya pengaruh yang signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti ($R = -0,242$ dan $p = 0,150$ **dinyatakan tidak signifikan**).

Berdasar analisis data yang telah dilakukan, dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti ($p = 0,000$). Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Green (1999:25) yaitu bahwa nilai dan budaya organisasi merupakan pembentuk kompetensi. Keberadaan budaya perusahaan yang bersesuaian dengan visi organisasi mempunyai pengaruh positif bagi kinerja perusahaan (Moeljono, 2003:29). Kinerja karyawan perusahaan sejajar dengan kompetensi akan membaik seiring dengan internalisasi budaya perusahaan. Karyawan yang telah memahami keseluruhan nilai organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai bagian dari kepribadian perusahaan dan menerapkannya dalam perilaku kerja yang efektif bagi organisasi. Budaya organisasi yang tidak sesuai tentu akan menghambat kinerja dan kompetensi organisasi, sebaliknya, budaya organisasi yang sesuai memberikan kemampuan organisasi dalam berkompetisi secara unik dengan didukung oleh teknologi tepat guna dan kemampuan yang tinggi dalam menerapkan sistem kerja.

Kolektivisme merupakan bagian budaya organisasi yang mencerminkan keyakinan setiap orang terhadap organisasinya, termasuk norma dan pedoman berperilaku yang berlaku. Wawancara dan observasi yang dilakukan menunjukkan keberadaan kolektivisme sebagai cerminan konsep kebersamaan yang diyakini sebagai budaya utama PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Hal ini terbukti melalui uji statistik yang menunjukkan nilai pengaruh kolektivisme terhadap kompetensi inti sebesar 16,9

%. Di lokasi kerja Gresik ditemukan sebesar 30,8 % kompetensi inti dipengaruhi oleh tingkat budaya kolektivisme.

Selain kolektivisme tentunya masih banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap kompetensi inti. Menurut Marshall (1996:51) terdapat faktor individual yang berpengaruh terhadap terbentuknya kompetensi, yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, kesan diri, sifat dan motif individu. Dengan tidak mengesampingkan lingkungan sebagai faktor penentu terbentuknya perilaku dan kinerja, di tingkat organisasi terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya kompetensi, yaitu kompetensi dan kemampuan inti organisasi serta nilai dan prioritas utama organisasi (Green, 1999:23)

Persamaan regresi linier sederhana pengaruh X terhadap Y adalah :

$$Y = 178,094 - 0,353X$$

Dimana Y menyatakan tingkat kompetensi inti dan X menyatakan tingkat budaya kolektivisme. Dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta sebesar 178,094 menunjukkan tingkat kompetensi inti jika tidak terdapat budaya kolektivisme ($X = 0$). Dengan koefisien regresi sebesar (-) 0,353 dapat diartikan bahwa setiap pengurangan tingkat budaya kolektivisme akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi inti sebesar 0,353 satuan.

Analisis regresi dengan perbedaan lokasi menunjukkan bahwa di lokasi Gresik terdapat pengaruh yang signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti ($R = -0,555$ dan $p = 0.000$) dengan koefisien determinasi sebesar 30,8%. Pada lokasi Tuban ternyata tidak ditemui adanya pengaruh yang signifikan antara tingkat budaya kolektivisme terhadap tingkat kompetensi inti ($R = -0,242$ dan $p = 0,150$ dinyatakan tidak signifikan). Penjelasan mengenai perbedaan signifikansi pengaruh ini mempunyai titik berat pada perbedaan sejarah dan latar belakang kehidupan pekerja pada kedua lokasi tersebut.

Pegawai yang bekerja di Tuban memiliki kekerabatan yang sangat erat karena perasaan yang senasib. Pada umumnya pegawai Tuban memiliki rentang usia yang tidak berbeda jauh dan masih dalam kelompok usia sedang, mereka memiliki gaya hidup yang relatif sama serta aktivitas yang homogen. Dalam sejarahnya, mereka yang berada di Tuban mayoritas adalah para pegawai yang ikut membangun berdirinya pabrik ini secara swadaya. Keberadaan Pabrik Tuban I, II dan III sekaligus merupakan wujud kebersamaan mereka dan selama ini justru dipercaya sebagai modal keberhasilan dan kesuksesan kerja. Jenis kerja yang dilakukan secara garis besar adalah kerja produksi yang menghendaki kerjasama dan kekeluargaan tinggi untuk memenuhi target produksi yang telah ditentukan. Dengan demikian secara kualitatif dapat dikemukakan bahwa adanya kecenderungan kolektivisme yang tinggi pada pegawai Tuban tidak mempengaruhi kompetensi inti.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengukuran dan analisis terhadap variabel tingkat budaya kolektivisme dan tingkat kompetensi inti dapat ditarik kesimpulan bahwa Tingkat budaya kolektivisme berpengaruh negatif terhadap tingkat kompetensi inti kelompok lini manajerial PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- _____, *Growth Competitiveness Index*, (<http://www.weforum.org>, diakses 20 Februari 2003).
- Azwar, Saifuddin. (2000). *Validitas dan Reliabilitas*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Azwar, Saifuddin. (2001). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Bedeian, Arthur G. & Zammuto, Raymond F. (1991). *Organizations: Theory and design*. Orlando: The Bryden Press.
- Goodfellow, Rob. (2002). *Etika Bisnis Indonesia*. Yogyakarta: Tajidu Press.
- Green, Paul C. (1999). *Building Robust Competencies, Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (1997). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Hadi, Sutrisno. (1996). *Statistik 2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hofstede, Geert. (1991). *Cultures and Organizations, Software of The Mind*. England: McGraw-Hill Book Company.
- Koentjaraningrat. (2000). *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Megawati, Veny & Rahayu, Siti. (2002). Pengaruh *corporate culture, customer orientation* dan *corporate innovativeness* terhadap *corporate performance* (Studi Kasus PT X di Surabaya). *Proceeding Temu Ilmiah I APIO* (hal. 231-242). Surabaya: Penerbit SIC.
- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (1991). *Prospektus PT Semen Gresik (Persero) Tbk*. Jakarta : PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
- PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (1996). *Budaya Semen Gresik, Pedoman Pengembangan Sikap dan Perilaku*. Gresik: PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
- PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (2000). *Pertumbuhan Berkesinambungan : Laporan Tahunan 2000*. Gresik: PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (2001). *Prospektus PT Semen Gresik (Persero) Tbk.* Jakarta : PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (2001). *Kamus Kompetensi Inti dan Pendukung.* Gresik: PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (2002). *Profil Perusahaan.* Gresik: PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Ruky, Achmad S. (2002). *The Influence of Culture on the Application of Human Resource Management Concepts and Techniques in Indonesia.* Paper dipresentasikan pada the 2002 HRD Club Conference, Jakarta.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Fransisco: Jossey-Bass Publishing Company.

Singarimbun, M. dan Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survey.* Jakarta: LP3ES

Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance.* Canada: John Willey & Sons, Inc.

Trompenaars, Fons and Turner, Charles Hampden. (1997). *Riding The Waves of Culture-Understanding Cultural Diversity in Bussiness.* London: Nicholas Brealey Publishing.