

PENGARUH VARIABEL BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA KELOMPOK PENERBITAN PERS JAWA POS

Dr. Ida Ayu Brahmasari, drg, MPA

Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya

ABSTRACT

The opportunities and threats occurring in the era of “press freedom” and “local government” effect the quality development of human resources of any press publishing company in Indonesia. Whether or not a corporate culture has been formalized and/or socialized throughout the organization, a corporate culture may characterize a press publishing company as it guides everyone’s behavior in the organization. Furthermore, a number of theories and previous researches showed that a corporate culture might effect on corporate performance.

The objectives of this research are to examine the effects of organization values, organization climates, reward systems, and team orientation on performance of Jawa Pos press publishing group.

284 respondents from 17 publishers of Jawa Pos press publishing group throughout the provinces of Bali, East Java, Central Java and Yogyakarta, participated in this study. The data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis, which were processed using LISREL 8.30 version of statistic computer program.

Results of this study proved that organization values, organization climates, as well as reward systems have significant effects on the performance of Jawa Pos press publishing group. Meanwhile, team orientation has insignificant effects on the performance of Jawa Pos press publishing group.

The finding of this study is important empirical evidence on the development of organization behavior theories and practices.

Keywords: *Corporate culture, Values, Climates, Reward, Orientation, Performance.*

PENDAHULUAN

Dalam UU No.40/1999 tentang Pers, dinyatakan bahwa pemerintah tidak mengatur Surat Ijin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) lagi. Pemerintah memberikan “kemerdekaan pers” dengan memberikan keadilan kepada masyarakat untuk berusaha di bidang pers. Sejak saat itu, industri pers di Indonesia semakin marak, penerbitan pers yang baru bermunculan. Pendirinya tidak hanya berasal dari usahawan di bidang pers, namun dari berbagai kalangan di bidang non-pers.

Ketika masih diberlakukan SIUPP (1997) jumlah perusahaan media di Indonesia sebanyak 289, namun sejak dihapuskannya SIUPP (1999), jumlah ini melonjak hingga 1.680 (581%). Meski demikian, kenaikan yang drastis ini tidak diikuti dengan peningkatan tiras media cetak yang hanya meningkat 11298.738 (8.96%) eksemplar. Pada tahun 2001 jumlah perusahaan media terus meningkat hingga 2.033, namun pada tahun 2002, menurun drastis hingga 703 dengan tiras 14.941.223 eksemplar. Dapat disimpulkan bahwa masyarakat sangat antusias merespon “kemerdekaan pers”, namun antusias masyarakat tersebut tidak diikuti dengan antusiasme konsumen pers. Akibatnya, persaingan diantara perusahaan media semakin tinggi.

Meski jumlah penerbitan media meningkat, menurut Ketua SPS Pusat, Batubara (2001, 2003), industri media cetak Indonesia dapat dikatakan “tertinggal”. Jika pada tahun 1997 jumlah penerbitan yang berkembang $\pm 30\%$, pada tahun 1999 menurun hingga $\pm 15\%$. Penurunan tiras media cetak dalam dua setengah tahun tersebut mengindikasikan bahwa media cetak Indonesia menghadapi masalah kehilangan kepercayaan/kredibilitas dari masyarakat. Hal ini dapat disebabkan karena kurang dilakukannya adaptasi eksternal serta lemahnya integrasi internal perusahaan.

Untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi, perlu diciptakan suatu budaya organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan dan ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dan telah berjalan baik, sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara merasakan dan memikirkan masalah organisasi (Schein, 1991:9).

Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi. Banyak teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi berbagai *outcomes* seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis (Deal dan Kennedy, Denison, Ouchi, Posner, Kouzes dan Schmidt, Pritchard dan Karasick, serta Sathe dalam Ritchie, 2000). Teori ini sama dengan teori Kotter dan Heskett (1992:7-8), bahwa budaya perusahaan dapat mempengaruhi *outcome* perusahaan seperti komitmen karyawan dan kinerja organisasi, terutama dalam lingkungan yang bersaing. *Turnover* anggota kunci, asimilasi karyawan baru yang terjadi dengan cepat, diversifikasi dalam bisnis yang sangat berbeda serta

ekspansi geografis dapat melemahkan/mengubah budaya yang ada. Berbagai tantangan baru mendorong diciptakannya cara baru melakukan sesuatu untuk perbaikan kinerja yang terus menerus.

Penelitian ini dilakukan pada kelompok penerbitan pers Jawa Pos. Meski pada tahun 2002 memiliki 69 anak perusahaan media tersebar di seluruh Indonesia, kelompok penerbitan ini tidak memiliki visi, misi dan budaya perusahaan yang diformalkan dan disosialisasikan. Namun demikian, di tengah-tengah persaingan yang begitu tinggi, kelompok penerbitan ini berhasil mengembangkan bisnisnya di seluruh Indonesia. Bahkan beberapa anak perusahaannya yang ada di beberapa propinsi telah berkembang, dan berhasil memiliki anak perusahaannya sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh:

- 1) Nilai-nilai organisasi terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos
- 2) Iklim organisasi terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos
- 3) Sistem imbalan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos
- 4) Orientasi pada tim terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos

LANDASAN TEORI

Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Budaya perusahaan merupakan bagian dari lingkungan internal yang tidak terpisahkan dari perusahaan. Budaya perusahaan terdiri dari seperangkat asumsi, keyakinan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan digunakan untuk mengatur serta mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan (Gordon, 2002:374).

Berbagai definisi tentang budaya perusahaan ditulis dan/atau dicuplik oleh beberapa pakar. Diantaranya, Hofstede (1984:21) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “nilai-nilai, penuntun kepercayaan, dan kebiasaan yang dimiliki bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal guna menghasilkan norma-norma perilaku yang membedakan organisasinya dari organisasi lainnya”.

Ashby (1999:5) mengutip dari *The American Heritage Dictionary*, mendefinisikan budaya sebagai: “pola perilaku, kepercayaan, institusi dan semua karakteristik hasil pekerjaan manusia dari suatu komunitas atau populasi.” Dari kamus yang sama, Sherriton dan Stern (1997:24) mengutip definisi budaya sebagai: “seni, kepercayaan, kebiasaan, institusi, dan semua produk pekerjaan dan pikiran manusia lainnya yang diciptakan oleh seseorang atau sekelompok orang pada waktu tertentu”. Ketiga penulis menyederhanakan definisi

budaya sebagai “cara hidup suatu kelompok, yaitu perusahaan atau organisasi”. Pengembangan teori untuk memedomani definisi budaya organisasi sangat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi, terutama karena berbagai variabel yang membentuk budaya didalilkan berada di bawah pengawasan pimpinan organisasi (Marcoulides and Heck, 1993:209).

Rue dan Byars (1989:516-518) menyatakan ada 7 karakteristik yang mencakup inti budaya organisasi, yaitu: 1) otonomi individu, 2) struktur, 3) dukungan, 4) identifikasi, 5) kinerja-imbalan, 6) toleransi konflik, 7) toleransi terhadap risiko.

Menurut Robbins (2003:305), ada 7 karakteristik yang bersama-sama merupakan hakikat suatu budaya organisasi, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian pada detail, (3) orientasi pada hasil, (4) orientasi pada orang, (5) orientasi pada tim, (6) keagresifan, (7) kemantapan.

Beberapa karakteristik penting lainnya yang disampaikan oleh Hodgetts dan Luthans (1997:156) serta Luthans (2000:123) adalah: 1) *observed behavioral regularities*, 2) norma-norma, 3) nilai-nilai dominan, 5) filosofi, 6) aturan-aturan, 7) iklim organisasi. Sedangkan 5 elemen budaya perusahaan menurut Deal dan Kennedy (2000:13-15) terdiri dari: 1) lingkungan bisnis; 2) nilai; 3) pahlawan; 4) ritus dan ritual; 5) jaringan kerja budaya.

Dalam pembentukan dan perkembangannya, menurut Plunkett dan Attner (1997:278), budaya organisasi dipengaruhi oleh 7 faktor berikut: 1) proses organisasional yang penting dalam organisasi, 2) koalisi dominan, 3) karyawan dan aset berwujud lainnya, 4) susunan organisasi formal, 5) sistem sosial, 6) teknologi, 7) lingkungan eksternal.

Kadir (1996:1) menyatakan bahwa beberapa kondisi dan praktik di perusahaan yang diciptakan oleh pemilik atau pimpinan merupakan faktor pembentuk budaya dalam perusahaan yang baik. Faktor-faktor tersebut, diantaranya adalah: (1) proses rekrutmen, penempatan dan pengembangan sumber daya manusia yang terencana, (2) penetapan sistem gaji dan pengupahan yang layak dan bersaing, (3) penciptaan lingkungan kerja yang menarik dan kondusif, baik secara fisik, intelektual, maupun emosional, (4) program pendidikan dan pelatihan yang terencana, (5) pembinaan kerohanian dan kegiatan sosial, (6) penentuan tujuan dan sasaran yang jelas.

Nilai-Nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan suatu studi yang penting dalam bidang perilaku organisasi, karena di dalamnya terletak dasar untuk memahami sikap dan motivasi serta karena nilai-nilai mempengaruhi persepsi dan perilaku (Robbins, 1996:174-175). Nilai-

nilai organisasi juga merupakan dimensi utama dalam studi budaya (Hodgetts dan Luthans, 1997:156). Oleh karenanya, nilai-nilai tersebut dapat dijelaskan sebagai inti dari budaya atau landasan dan keyakinan organisasi yang membentuk “jantung” perusahaan. Nilai juga dapat didefinisikan sebagai keberhasilan karyawan dan pembentukan standar prestasi dalam organisasi (Deal dan Kennedy, 2000:2 serta Schein, 1991:15).

Nilai-nilai organisasi dipelajari dari budaya yang diikuti orang dan membantu mengarahkan perilaku manusia. Perbedaan nilai-nilai budaya dapat menyebabkan praktik manajemen yang berbeda. Beberapa fungsi manajemen yang dapat terpengaruh antara lain dalam hal perencanaan dan penjadwalan; pembentukan tujuan dan pengembangan karier; motivasi dan sistem imbalan; loyalitas, komitmen, dan motivasi; promosi, organisasi, komunikasi dan gaya manajemen.

Iklm Organisasi

Setiap organisasi memiliki iklim yang berbeda dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi setiap individu di dalamnya. Organisasi merefleksikan sejarah perjuangan internal dan eksternalnya, orang-orang yang tertarik pada organisasi, proses kerja dan tatanan fisiknya, model komunikasi, dan kewenangan dalam sistem yang ada. Beberapa variabel tersebut berinteraksi untuk menciptakan kepribadian, perasaan atau karakter, yang dikenal sebagai “iklim organisasi”.

Iklm organisasi merupakan lingkungan internal dimana anggota organisasi menjalankan fungsinya, sehingga didefinisikan oleh Plunkett dan Attner (1989:444) sebagai “lingkungan psikologis atau kepribadian suatu organisasi dimana orang-orang bekerja”. Iklm suatu organisasi merupakan persepsi dari karyawan tentang segala aspek lingkungan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilakunya dimana persepsi karyawan tersebut dapat diukur.

Schein (1995:45) menghubungkan iklim organisasi dengan budaya organisasi. Mereka menyatakan bahwa semakin lama orang hidup dalam budaya tertentu, dan semakin tua budaya itu, maka budaya tersebut semakin mempengaruhi persepsi, pikiran, dan perasaan mereka.

Sistem Imbalan

Sistem imbalan merupakan “alat” yang dapat digunakan oleh manajer untuk menyalurkan motivasi karyawan dalam cara yang diinginkan. Sistem imbalan terdiri dari semua komponen organisasional, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, dan aktivitas pengambilan keputusan, yang melibatkan alokasi kompensasi dan keuntungan-

keuntungan bagi karyawan sebagai pengganti atas kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 1989:175-178). Budaya perusahaan juga ditandai dengan sistem imbalan yang diterapkan oleh perusahaan. Sistem imbalan tersebut diukur melalui sejauh mana alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan bukan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya Robbins (1990:480).

Sasaran utama dari program imbalan menurut Gibson *et al.* (1991:196-197) adalah untuk: (1) menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan, (2) mempertahankan karyawan agar datang bekerja, dan (3) memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Sistem imbalan yang dikomunikasikan oleh budaya organisasi menjadi bagian dari pemahaman individu tentang organisasinya dan mempengaruhi keputusan tentang perilaku. Individu akan melihat pada organisasi dalam upayanya untuk memenuhi kebutuhan intrinsik dan ekstrinsiknya. Dalam prosesnya, individu tersebut menyadari ukuran perilaku yang diberi imbalan secara organisasional. Setelah kebutuhannya terpenuhi, individu akan mencari informasi tambahan untuk memastikan keputusan perilakunya. Jika budaya organisasi memiliki pengaruh yang panjang terhadap individu, maka budaya tersebut harus konsisten dalam memberi imbalan dan sanksi terhadap perilaku yang diinginkan (Ritchie, 2000:4).

Dalam hal penetapan upah, terdapat beberapa sistem imbalan yang masing-masing mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Secara garis besar, sistem imbalan dapat diklasifikasikan berdasarkan (As'ad, 1995:90):

- 1) Banyaknya hasil produksi. Sistem imbalan ini diberikan berdasarkan atas jumlah.
- 2) Produk yang dicapai atau dihasilkan. Sistem ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih keras untuk mencapai hasil sebanyak-banyaknya.
- 3) Lama bekerja. Sistem imbalan ini diberikan atas dasar perhitungan waktu kerja dari tenaga kerja yang menyediakan tenaganya untuk perusahaan.
- 4) Kebutuhan. Dalam perhitungannya sistem imbalan ini mengikutsertakan susunan anggota keluarga karyawan. Besarnya imbalan disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan karyawan serta keluarganya.
- 5) Tinggi rendahnya prestasi karyawan (sistem upah insentif). Dalam sistem ini terdapat kaitan langsung antara hasil atau tenaga yang telah dikeluarkan karyawan dengan imbalan yang selayaknya diterima. Karyawan yang berprestasi tinggi akan mendapat imbalan lebih tinggi daripada karyawan yang prestasinya lebih rendah.
- 6) Senioritas. Besarnya upah didasarkan atas masa kerja karyawan di perusahaan. Sistem ini akan mendorong karyawan untuk lebih loyal pada perusahaan dan sangat menguntungkan karyawan yang telah lama bekerja dan berkemampuan rendah dalam bekerja. Sistem imbalan memiliki peranan sangat penting dalam suatu organisasi, karena menyangkut kepentingan perusahaan, maupun karyawan. Suatu perusahaan yang memiliki budaya mempengaruhi adanya sistem imbalan.

Budaya perusahaan yang baik akan terwujud apabila sistem imbalan yang diberikan kepada karyawannya diukur dari sejauh mana alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) diberikan berdasarkan prestasi kerja bukan senioritas, sikap pilih kasih, jabatan, gelar, dan sebagainya (Robbins, 1990:48).

Menurut Thorpe dan Homan (2000:304), salah satu sistem imbalan yang belakangan ini banyak dikembangkan untuk meningkatkan kinerja pasar adalah sistem imbalan yang didasarkan pada kinerja pasar (*performance-related reward*), yang mengaitkan imbalan individu berdasarkan kinerja yang telah dilakukannya. Pakar perilaku dan manajer setuju bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik dapat digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan. Namun demikian, jika imbalan tersebut benar-benar diharapkan dapat menjadi motivator, maka imbalan harus dinilai oleh seseorang dan harus dihubungkan pada tingkatan kinerja tertentu.

Teori *Expectancy motivation* menyatakan bahwa setiap individu mengasosiasikan setiap perilakunya dengan *outcome* atau imbalan atau hukuman (*performance-outcome expectancy*) tertentu. Setiap *outcome* memiliki nilai bagi orang tertentu. Mengingat setiap orang memiliki keinginan dan persepsi yang berbeda, maka *outcome* seperti pembayaran, promosi, teguran, atau pekerjaan yang lebih baik, memiliki nilai yang berbeda bagi setiap orang. Manajer dalam mempertimbangkan sistem imbalan yang digunakan harus mempertimbangkan perbedaan individu. Jika imbalan yang bernilai digunakan untuk memotivasi, maka dapat menimbulkan upaya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Gibson *et al.*, 1991:206).

Orientasi Pada Tim

Orientasi pada tim dimaksudkan sebagai orientasi kelompok yang berbagai upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Kemampuan untuk berfungsi secara efektif sebagai bagian dari kelompok orang yang bekerja bersama (tim) merupakan suatu karakter (Robbins, 1996:286). Bekerja dalam tim jauh lebih baik daripada mencoba untuk memikirkan berbagai ide dengan bekerja sendiri. Dengan bekerja dalam tim, akan muncul sinergi mental dan ide-ide yang cepat melambung satu persatu. Di tempat kerja dimana tidak ada kerja tim, ide baru tidak dapat terungkap ke banyak orang (Petersen dan Hillkirk, 1991:37).

Perusahaan dengan budaya yang berorientasi pada tim dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dapat dikatakan memiliki budaya tim. Dampak positif dari budaya tim lebih berarti untuk kemajuan perusahaan, karena budaya yang menganut orientasi pada kerja sama tim akan lebih efektif daripada secara individual, sehingga hasil kerjanya pun lebih baik dan potensial. Secara ideal, suatu tim memiliki anggota yang kuat dalam

bidang keahlian masing-masing yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyeknya, sehingga kerja tim tidak diperlambat oleh kesenjangan keterampilan anggota tim (Zwell, 2000:33-34).

Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Tidak ada satupun ukuran atau kriteria yang tepat merefleksikan kinerja di tingkat manapun (Gibson *et al.*, 1991:18).

Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai “alat” diagnostik dan proses penilaian terhadap pengembangan individu, tim dan organisasi. Oleh karena kinerja merupakan suatu fungsi potensi, maka untuk mencapai dan mempertahankan kinerja diperlukan berbagai proses organisasional yang memungkinkan orang maupun program mewujudkan potensi mereka sepenuhnya. Maka dari itu, kebutuhan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja menentukan target kemampuan organisasi.

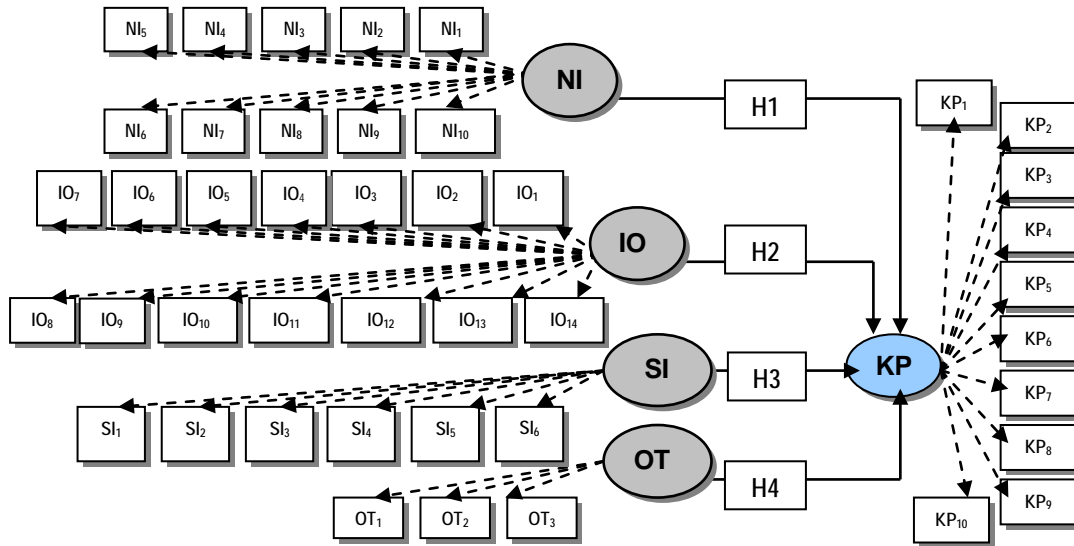
Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada beberapa faktor, seperti toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Keseluruhan persepsi ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung selanjutnya mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Robbins (1996:306) melukiskan budaya organisasi sebagai suatu variabel *intervening*.

Menurut Marcoulides dan Heck (1993:210), banyak peneliti yang belum yakin apakah asosiasi antara budaya dan kinerja organisasi merupakan hubungan “sebab-akibat”. Beberapa peneliti belum sepenuhnya mengidentifikasi variabel spesifik yang membentuk suatu budaya organisasi yang efektif. Para peneliti juga belum memberikan bukti empirik yang meyakinkan bahwa jika para pimpinan organisasi meningkatkan waktu dan kualitas energinya untuk membangun budaya organisasi tertentu, maka organisasi tersebut akan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Para peneliti sangat berhati-hati dalam menyatakan kemungkinan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi,

pernyataan tentang pentingnya dan dampaknya terhadap kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1
Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan:

□ Variabel terukur/indikator

→ Pengaruh

○ : Variabel Laten/variabel bentukan

← : Hubungan Dimensional

NI : Nilai-Nilai Organisasi

OT : Orientasi pada Tim

IO : Iklim Organisasi

KP : Kinerja Perusahaan

SI : Sistem Imbalan

Hipotesis

- H1: Nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**
- H2: Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**
- H3: Sistem imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**
- H4: Orientasi pada tim memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**

METODE PENELITIAN

Jenis/Rancangan Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang menjelaskan hubungan kausal antara 4 variabel budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos melalui pengujian hipotesis.

Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh penerbitan (69) dalam kelompok penerbitan pers Jawa Pos yang masih aktif sampai saat penelitian berlangsung pada tahun 2002.

Teknik Pengambilan Dan Besar Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *area sampling* dengan mengikutsertakan 16 harian Radar, yaitu: Radar Bali, Banyuwangi, Bromo, Jember, Malang, Mojokerto, Tulungagung, Kediri, Madiun, Madura, Bojonegoro, Yogyakarta, Kudus, Solo, Magelang, Semarang, serta Harian Jawa Pos di Surabaya yang merupakan kelompok penerbitan pers Jawa Pos

Dari total 440 set kuesioner yang dibagikan, 284 (64,5%) kuesioner diterima kembali dan dianalisis. Jumlah sampel tersebut telah memenuhi persyaratan *Structural Equation Modelling (SEM)*, yaitu minimal 5 kali jumlah indikator (43).

Definisi Operasional Dan pengukuran Variabel

Nilai-Nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan prinsip, ideologi, dan nilai-nilai yang diyakini serta dipegang teguh oleh anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan dalam berperilaku sehari-hari.

Variabel ini secara operasional diukur menggunakan 10 indikator berikut: penekanan perusahaan pada keberanian karyawan untuk mengambil risiko (NI₁); perlindungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap keselamatan karyawan di tempat kerja (NI₂); perlindungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap kesehatan karyawan di tempat kerja (NI₃); penekanan perusahaan pada produktivitas (NI₄); penekanan perusahaan pada efisiensi (NI₅); penekanan perusahaan pada keteraturan kinerja (NI₆); kecepatan perusahaan dalam merespon perkembangan peluang pasar (NI₇); kecepatan perusahaan dalam merespon perkembangan citra publik (NI₈); penekanan perusahaan pada penciptaan *output* baru (inovasi) (NI₉); penekanan perusahaan pada perbaikan produk dan jasa yang ada secara terus-menerus (NI₁₀).

Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan tentang segala aspek lingkungan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilakunya.

Variabel ini secara operasional diukur menggunakan 14 indikator berikut: penghindaran penggunaan tekanan emosional kepada karyawan oleh perusahaan (IO₁), penghargaan perusahaan kepada karyawan terhadap perasaan ikut memiliki (*belongingness*) perusahaan (IO₂), penekanan perusahaan pada penciptaan/ peningkatan kualitas hubungan interpersonal karyawan di antara dan di seluruh tingkatan organisasi (IO₃), perhatian perusahaan terhadap kebutuhan sosial individu karyawan (IO₄), perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan untuk memperoleh kekuasaan/kewenangan (*power*) di perusahaan (IO₅), perhatian perusahaan pada setiap kebijakan/aturan yang berkaitan dengan kebutuhan karyawan untuk mencapai/meningkatkan prestasi (*achievement*) (IO₆), pengakuan perusahaan atas status karyawannya (IO₇), perhatian perusahaan terhadap motivasi karyawan untuk aktualisasi diri (IO₈), perhatian perusahaan terhadap kondisi kerjanya untuk kemajuan dan realisasi potensi individu karyawan (IO₉), penekanan perusahaan pada kualitas pelayanan kepada konsumen (IO₁₀), penekanan perusahaan pada kualitas pelayanan kepada mitra usaha perusahaan (IO₁₁), penekanan perusahaan pada penggunaan teknologi yang tersedia (IO₁₂), penekanan perusahaan pada pengadopsian ide baru (IO₁₃), penekanan perusahaan pada penciptaan iklim yang kondusif untuk mengakomodasikan setiap perbedaan pendapat (IO₁₄).

Sistem Imbalan

Sistem imbalan merupakan suatu “alat” yang dapat digunakan oleh para manajer untuk menyalurkan motivasi karyawan dalam cara yang diinginkan.

Variabel ini secara operasional diukur menggunakan 6 indikator berikut: perhatian perusahaan pada kebijakan gaji atau honor karyawan (SI_1), kebijakan pemberian kenaikan gaji karyawan didasarkan atas prestasi kerjanya (SI_2), kebijakan pemberian intensif bagi karyawan didasarkan atas prestasi kerjanya (SI_3), kebijakan promosi karyawan didasarkan atas prestasi kerjanya (SI_4), kebijakan pemberian tunjangan tambahan, misalnya Tunjangan Hari Raya, Tunjangan kesehatan, cuti didasarkan atas prinsip keadilan (SI_5), perhatian perusahaan pada masa kerja (loyalitas) karyawan dengan memberikan penghargaan setiap jangka waktu tertentu (SI_6).

Orientasi Pada Tim

Orientasi pada tim merupakan orientasi kelompok yang berbagai upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih efektif.

Variabel ini secara operasional diukur menggunakan 3 indikator berikut; penekanan perusahaan agar dalam mengendalikan *deadline*, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun non-redaksi) (OT_1), penekanan perusahaan agar dalam mengendalikan keluhan (*complaint*) dari konsumen maupun mitra kerja perusahaan, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun bidang non-redaksi) (OT_2), penekanan perusahaan agar dalam melakukan kegiatan promosi, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun bidang non-redaksi) (OT_3).

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan pencapaian tujuan perusahaan yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif atau hal-hal lainnya yang diinginkan oleh perusahaan.

Variabel ini secara operasional diukur menggunakan 10 indikator berikut: kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang dimilikinya (KP_1); kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh sumber dana yang dimilikinya (KP_2); kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimilikinya (KP_3); kemampuan perusahaan dalam mengembangkan pengetahuan sebagai *asset* perusahaan (KP_4); kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan (KP_5); kemampuan perusahaan dalam melakukan pembaruan atau revitalisasi pada tingkat dasar (KP_6); kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang dimilikinya (KP_7); kemampuan perusahaan dalam mencapai target pertumbuhan penjualan korannya (KP_8); kemampuan perusahaan dalam mencapai target penjualan

halaman iklannya (KP₉); kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cepat dan tepat (KP₁₀).

Instrumen Penelitian

Dalam kuesioner penelitian ini, pengukuran secara likert dimodifikasi menjadi 7 pilihan jawaban untuk lebih memberikan keleluasaan kepada responden memilih 1 jawaban yang dianggap paling tepat. Jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan juga bervariasi, seperti “sangat jarang” hingga “sangat sering”; “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”; dan “sangat tidak mampu” hingga “sangat mampu”. Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 7 untuk jawaban ekstrim positif.

Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan pendekatan jenis penelitian ini, maka teknik pengumpulan data penelitian ini adalah observasi dan kuesioner.

Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Sebanyak 31 kuesioner disebarkan untuk pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini. Semua indikator yang digunakan untuk menggali tanggapan responden tentang variabel nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, sistem imbalan, orientasi pada tim, kinerja perusahaan adalah valid, dengan nilai signifikansi Pearson $< \alpha$ (0,05). Hasil pengukuran yang telah dilakukan adalah reliabel dengan nilai *Alpha Chronbach* semua variabel dalam penelitian ini $> 0,70$.

Teknik Analisis Data Dan Pengujian Hipotesis

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif, oleh karena itu digunakan statistik inferensial sebagai teknik analisis data untuk menguji hipotesis penelitian. Model hubungan antar variabel yang diajukan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan perangkat lunak komputer Lisrel 8.30.

HASIL ANALISIS DATA

Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini terdiri dari 284 karyawan perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos yang tersebar di Propinsi Bali, Propinsi Jawa Timur, Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mayoritas, yaitu 205 (72,18%) responden adalah pria.
- 2) Mayoritas, yaitu 214 (75,35%) responden berusia di bawah 30 tahun.
- 3) Sebagian besar, yaitu 180 (63,38%) responden bergelar sarjana.
- 4) 155 (54,58%) responden bekerja di bidang redaksi dan 124 (43,66%) responden bekerja di bidang non-redaksi. Sebanyak 5 (1,76%) responden tidak menulis jabatannya di perusahaan.
- 5) Masa kerja 98 (34,51%) responden di perusahaan kurang dari 1 tahun, dan 69 (24,29%) responden bekerja antara 1 hingga kurang dari 2 tahun. Hal ini disebabkan karena berdirinya *Seven Rad* rata-rata pada tahun 2000.
- 6) Sebanyak 40,49% responden pernah bekerja di perusahaan lain.

Deskripsi Karakteristik Perusahaan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden, karakteristik 17 perusahaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hampir semua karyawan tetap pada masing-masing perusahaan berjumlah 2 orang, kecuali Radar Malang 4 orang dan Harian Jawa Pos 58 orang. Sisanya, adalah karyawan tetap perusahaan.
- 2) Pasar utama 13 perusahaan adalah lokal (kabupaten /kota) dan 3 perusahaan (Radar Bali, Yogyakarta dan Bojonegoro) adalah lebih dari 1 propinsi. Sedangkan pasar utama Harian Jawa Pos adalah nasional.
- 3) Rata-rata tiras bervariasi dari 4.000 (Radar Kudus) hingga 32.000 (Radar Malang). Sedangkan rata-rata tiras Harian Jawa Pos adalah 450.000.
- 4) Jumlah pesaing perusahaan bervariasi, dari satu (Radar Bromo dan Harian Jawa Pos) hingga tujuh perusahaan pesaing (Radar Kediri).

Tabel 1
Hasis Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean (1,00 – 7,00)	Deskripsi
Nilai-Nilai Organisasi	5,20	Baik
Iklim Organisasi	5,09	Baik
Sistem Imbalan	4,68	Agak Baik
Orientasi pada Tim	5,35	Cukup Tinggi
Kinerja Perusahaan	5,20	Cukup Tinggi

Filosofi, Visi Dan Misi Perusahaan

Filosofi Perusahaan

Menjawab pertanyaan: “apakah perusahaan memiliki Filosofi?” 133 (47%), responden menjawab “ada”, 24 (8%) menjawab “tidak ada”, 94 (33%) menjawab “tidak tahu”, dan sisanya 33 (12%) responden tidak menjawab.

Visi Perusahaan

Menjawab pertanyaan “apakah perusahaan memiliki Visi?” 151 (53%), responden menjawab “ada”, 16 (6%) responden menjawab “tidak ada”, 80 (28%) responden menjawab “tidak tahu”, sisanya 37 (13%) responden tidak menjawab.

Misi Perusahaan

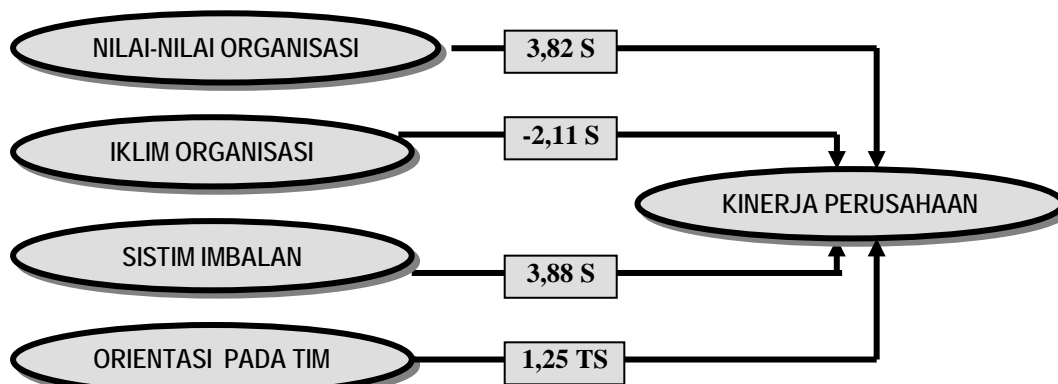
Menjawab pertanyaan “apakah perusahaan memiliki Misi?” 134 (47%) responden menjawab “ada”, 18 (6%) responden menjawab “tidak ada”, 90 (32%) responden menjawab “tidak tahu”, sisanya 42 (15%) responden tidak menjawab.

Tabel 2
Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Variabel	Indikator dengan <i>Loading Factor</i> Besar	Validitas dan Reliabilitas
Nilai-Nilai Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ penekanan perusahaan pada inovasi atau NI₉ (0,87) ▪ kecepatan respons perusahaan terhadap perkembangan citra publik terhadap perusahaan atau NI₈ (0,86) ▪ penekanan perusahaan pada perbaikan secara terus-menerus atau NI₁₀ (0,78) 	Valid dan Reliabel

Iklm Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perhatian perusahaan terhadap motivasi karyawan untuk aktualisasi diri atau IO₈ (0,89) ▪ perhatian perusahaan pada aturan/kebijakan pencapaian/ peningkatan prestasi atau IO₆ (0,86) ▪ penekanan perusahaan pada kualitas pelayanan kepada konsumen atau IO₁₀ (0,83) 	Valid dan Reliabel
Sistem Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kebijakan pemberian tunjangan tambahan atau SI₅ (0,44) ▪ perhatian perusahaan pada kebijakan gaji dan honor karyawan atau SI₁ (0,43) ▪ perhatian perusahaan terhadap masa kerja (loyalitas) karyawan atau SI₆ (0,43) 	Valid dan Reliabel
Orientasi pada Tim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ penekanan perusahaan dalam mengendalikan <i>dead line</i> atau OT₁ (0,47) 	Valid dan Reliabel
Kinerja Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ peningkatan kualitas sumber daya manusia atau KP₇ (0,81) ▪ pembaruan atau revitalisasi pada tingkat dasar atau KP₆ (0,80) 	Valid dan Reliabel

Hasil Analisis Model Struktural



S : Signifikan

TS : Tidak Signifikan

Gambar 2
Hasil Analisis Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja
Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos

Hasil Pengujian Hipotesis

- Hipotesis 1: Nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**
- Hipotesis 2: Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**
- Hipotesis 3: Sistem imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**
- Hipotesis 4: Orientasi pada tim memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos.**

PEMBAHASAN

Pengaruh Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Berbagai bentuk kepeloporan dari kelompok penerbitan pers Jawa Pos menggambarkan hasil dari penekanan perusahaan pada penciptaan *output* baru (inovasi), kecepatan perusahaan dalam merespon perkembangan citra publik terhadap perusahaan, dan penekanan perusahaan pada perbaikan secara kontinu. Sebagai contoh, didahuluinya “Sistem Cetak Jarak Jauh” (SCJJ) oleh harian Jawa Pos dari kota Solo (1997), kemudian Banyuwangi dan Jakarta sebagai kelanjutan eksperimentasi SCJJ di Indonesia oleh 3 harian, yaitu Jawa Pos, Kompas dan Singgalang di kota Surabaya, Jakarta, Padang dan Makassar.

Inovasi lainnya adalah diubahnya lebar koran (“*Young Broadsheet*”) menjadi 7 kolom. Meski mencontoh berbagai koran di Amerika Serikat, koran kelompok penerbitan pers Jawa Pos adalah koran dengan lebar 7 kolom pertama di Indonesia.

Inovasi lain sekaligus respon terhadap citra publik yang dilakukan oleh kelompok penerbitan pers Jawa Pos adalah halaman Deteksi yang diantaranya memuat hasil *polling* dengan berbagai topik yang berkaitan dengan gaya hidup remaja. Halaman Deteksi yang ditulis oleh para wartawan berusia muda ini dapat digunakan sebagai salah satu upaya untuk “menggaet” pembaca (konsumen) masa depan.

Kelompok penerbitan pers Jawa Pos juga merupakan kelompok penerbitan pers yang memiliki anak perusahaan terbanyak dan tersebar di seluruh Indonesia. Dalam buku Jawa Pos 2003, ditulis bahwa jumlah penerbitan persnya (*Jawa Pos News Network* atau *JPNN*) sebanyak 81 penerbitan pers. Selain itu, lembaga *ombudsman* nya merupakan lembaga *ombudsman* pers pertama di Indonesia.

Hasil penelitian ini mendukung teori: Deal dan Kennedy (2000:21) bahwa nilai-nilai organisasi membentuk “jantung” budaya perusahaan. Nilai-nilai organisasi juga dapat mendefinisikan “keberhasilan” karyawan dan membentuk standar prestasi dalam suatu organisasi. Kesuksesan perusahaan adalah karena karyawannya dapat mengidentifikasi, mencakup, dan bertindak berdasarkan nilai-nilai organisasinya; serta Marcoulides dan Heck (1993:221), bahwa nilai-nilai organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal yang membedakan temuan penelitian mereka dengan penelitian ini adalah bahwa pengaruh tersebut secara tidak langsung (melalui variabel laten lain), yaitu: tugas organisasi, iklim organisasi, serta sikap dan tujuan pekerja.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Tsang (1997:1), fungsi motivasi pada *learning organization* dilakukan oleh manajemen puncak dengan memberi kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan fungsi organisasi dengan pendekatan kolaborasi. Kendali aktivitas individu maupun organisasi terletak pada masing-masing individu dan secara simultan berpadu dengan kelompoknya. Perhatian perusahaan terhadap motivasi karyawan untuk aktualisasi diri yang lebih umum dilakukan dalam organisasi tradisional, kurang tepat jika diterapkan pada penerbitan pers, dimana motivasi intrinsik lebih bermakna. Karyawan memperoleh kepuasan kerja karena karyawan tersebut menyukai pekerjaannya, sehingga lebih mudah baginya untuk mencapai prestasinya dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di perusahaannya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori Steers (1977:108-109), bahwa iklim organisasi yang terpusat pada karyawan, dengan komunikasi yang terbuka dan adanya dukungan bersama serta pengambilan keputusan yang didesentralisasi, secara umum berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam industri pers, *core product*-nya adalah informasi. Hasil penelitian ini dapat terjadi karena berbagai kebijakan yang umum diterapkan pada perusahaan yang *core product*-nya bukan informasi, tidak sesuai untuk diterapkan dalam industri ini. Dalam industri pers, adanya dukungan teknologi informasi dan infra struktur di Indonesia mendukung aktivitas yang lebih menekankan pada *space* daripada *place*. Selain itu, informasi yang dihasilkan tidak secara langsung (bertatap muka) disampaikan kepada konsumennya, melainkan melalui koran.

Pengaruh Sistem Imbalan Terhadap Kinerja Perusahaan

Mayoritas karyawan yang menjadi responden kelompok penerbitan pers Jawa Pos berstatus karyawan kontrak. Namun demikian, pemenuhan atas berbagai kewajiban seperti menghasilkan minimum 4 tulisan per hari yang telah memenuhi syarat pemuatan (oleh wartawan) atau pemenuhan target pencapaian iklan dalam jumlah tertentu per bulan

(oleh karyawan di bagian pemasaran), dapat menjadi “*credit point*” sebagai imbalan atas prestasinya.

Kebijakan yang diberlakukan oleh kelompok penerbitan pers Jawa Pos tentang tunjangan tambahan, antara lain Tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, bonus tahunan cuti, diberikan berdasarkan atas prestasi dan prinsip keadilan. Perhatian perusahaan tersebut dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas dirinya dan memungkinkan perusahaan untuk melakukan pembaruan atau revitalisasi di tingkat dasar.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Rue dan Byars (1989:516-518), bahwa salah satu karakteristik yang mencakup inti budaya organisasi adalah “kinerja-imbalan” dimana tingkat alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) dalam organisasi didasarkan atas kriteria kinerja; Thorpe dan Homan (2000:304), bahwa salah satu sistem imbalan yang banyak dikembangkan untuk meningkatkan kinerja pasar adalah sistem imbalan berdasarkan pada kinerja pasar. Salah satu kunci penting pelaksanaan pemberian imbalan kepada individu berdasarkan kinerja individual (*performance-related reward*) adalah keadilan; Gibson *et al.* (1991:206), bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik dapat digunakan untuk memotivasi kinerja karyawan.

Pengaruh Orientasi Pada Tim Terhadap Kinerja Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos

Dalam mengendalikan *deadline*, kegiatan kerja pada kelompok penerbitan pers Jawa Pos diorganisasikan sekitar tim. Apabila batas waktu tidak dapat dipenuhi, maka untuk menghindari keterlambatan pencetakan dan pendistribusian koran, atau untuk menyajikan informasi terbaru, Redaktur dapat mengambil alih tugas wartawan.

Mengingat sebagian besar obyek penelitian ini adalah kelompok penerbitan pers Jawa Pos (“Radar”) yang memproduksi 4 halaman informasi sebagai “*supplement*” di dalam harian Jawa Pos, maka dalam pengendalian *deadline*, kegiatan kerja redaksi yang diorganisasikan dalam suatu tim, tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, termasuk kemampuan perusahaan dalam melakukan pembaruan atau revitalisasi di tingkat dasar.

Hasil penelitian ini berbeda dengan teori Daft (1993:490), bahwa dampak positif dari budaya tim lebih mengena untuk kemajuan perusahaan, dimana budaya tinggi yang menganut orientasi pada kerja sama tim akan lebih efektif daripada kerja secara individual sehingga hasil kinerjanya pun lebih baik dan potensial; Robbins (1996:286), bahwa orientasi pada tim dimaksudkan sebagai orientasi kelompok yang berbagai upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Kemampuan untuk berfungsi secara efektif sebagai bagian dari kelompok orang yang bekerja bersama (tim) merupakan suatu

karakter. Tim kerja lebih dari sekedar memainkan peranan, tetapi juga “berbicara”. Pemain tim yang luar biasa dapat “mengangkat” kinerja anggota lain melalui perilaku dan gayanya.

Hasil penelitian ini juga berbeda dengan teori Petersen dan Hillkirk (1991:37), bahwa bekerja dalam tim jauh lebih baik daripada memikirkan berbagai ide dengan bekerja sendiri. Ketika pengetahuan yang berbeda terkumpul, seseorang dapat mengambil pengetahuan dari orang lain dan menambahkannya dalam pandangannya. Hasilnya, seseorang akan mendapatkan berbagai ide dan solusi yang jika dilakukan orang secara terpisah tidak akan muncul dari dirinya sendiri. Tanpa adanya kerja tim, berbagai ide mungkin tidak terungkap ke banyak orang.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Nurfarhati (1999) serta Susiati (2001). Dalam penelitian mereka, orientasi pada tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik secara simultan maupun secara parsial.

IMPLIKASI PENELITIAN

Perspektif Teori

Dalam perspektif pengembangan teori, penelitian ini dapat dianggap sebagai pengembangan teori budaya organisasi, khususnya tentang nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, sistem imbalan, orientasi pada tim, serta kinerja perusahaan.

Temuan dalam penelitian ini membawa implikasi secara teoritik bahwa nilai-nilai organisasi, dan sistem imbalan memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya; dan kemampuan perusahaan dalam melakukan pembaruan atau revitalisasi di tingkat dasar. Dengan demikian, penelitian ini mendukung teori/temuan Deal dan Kennedy (2000:21), Marcoulides dan Heck (1993), Rue dan Byars (1989:516-518), Thorpe dan Homan (2000:304), Gibson *et al.* (1991:206), Robbins (1998: 293). Sebaliknya, iklim organisasi justru menurunkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya; dan kemampuan perusahaan dalam melakukan pembaruan atau revitalisasi di tingkat dasar. Penelitian ini bertentangan dengan teori Steers (1977:108-109).

Implikasi Praktik

Temuan ini membawa implikasi secara praktik bahwa nilai-nilai organisasi, dan sistem imbalan memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja kelompok

penerbitan pers Jawa Pos. Oleh karena itu, untuk lebih meningkatkan kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos, nilai-nilai organisasi harus mulai disosialisasikan agar dapat dipahami, diterima, diyakini kebenarannya, dan dimiliki bersama oleh seluruh karyawan; sistem imbalan harus terus dipertahankan untuk diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan serta keadilan.

KETERBATASAN PENELITIAN

- 1) Mayoritas responden tidak memahami definisi dari filosofi, visi atau misi suatu perusahaan, sehingga jawaban untuk pertanyaan terbuka tentang filosofi, visi dan misi perusahaan sering tumpang tindih. Teori Kotter dan Heskett (1992:7), Robbins (1996:695) dan Luthans (2000:126-127) menyatakan bahwa filosofi dan visi perusahaan berkaitan dengan pembentukan budaya perusahaan.
- 2) Responden tidak ditentukan bagi karyawan perusahaan yang memiliki masa kerja tertentu untuk dapat memahami filosofi, visi, misi maupun budaya perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos. Persentase tertinggi (34,51%) masa kerja responden kurang dari 1 (satu) tahun.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, sistem imbalan, dan orientasi pada tim terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos
- 2) Iklim organisasi memiliki pengaruh yang negatif namun signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos
- 3) Sistem imbalan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos
- 4) Orientasi pada tim tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos

Secara umum, hasil penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, dan sistem imbalan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos. Dengan demikian, H1, H2 dan H3 dapat diterima.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos adalah negatif, sedangkan pengaruh nilai-nilai

organisasi, dan sistem imbalan terhadap kinerja kelompok penerbitan pers Jawa Pos adalah positif.

Pengaruh variabel orientasi pada tim terhadap kinerja perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos adalah tidak signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 4 (H4) tidak dapat diterima kebenarannya.

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting sebagai berikut:

- 1) Mendukung teori yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, dan sistem imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan
- 2) Tidak mendukung teori yang menyatakan bahwa orientasi pada tim memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Liberty. Yogyakarta.

Ashby, C.F. 2000. *Revitalize Your Corporate Culture*. Cashman Dudley. Houston, Texas.

Batubara, L. 2003. *Reinventing Media dan Konvergensi Media: Antisipasi terhadap Perkembangan Informasi Global*. Disampaikan dalam Kongres Serikat Penerbit Surat kabar (SPS) ke XXI di Jakarta.

Daft, R.L. 1995. *Understanding Management*. The Dryden Press. Orlando, Florida.

Deal, T.E. & A.A. Kennedy. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing. Cambridge, Massachusetts.

Gibson, J.L.; J.M. Ivancevich; J.H. Donnelly. 1991. *Organizations*. 8th ed. Irwin, Inc. Boston, Massachusetts.

Gordon, J.R. 2002. *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.

Hodgetts, R.M. & Luthans F. 1997. *International Management*. 3rd ed. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.

Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged ed. Sage Publications. New York.

- Kadir, S. 1996. *Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Perusahaan*. Usahawan. XXV(07): 26.
- Kotter, J.P. & Heskett J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press. New York.
- Kreitner, R. 1989. *Management*. 4th ed. Houghton Mifflin. New York.
- Luthans, F. 2000. *Organizational Behavior*. 9th ed. McGraw-Hill Irwin. New York.
- Marcoulides, G.A. & Heck R.H. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science* 4 (2): 209-225.
- Moorhead, G. & Griffin R.W. 1989. *Organizational Behavior*. 2nd ed. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Nurfahati. 1999. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Suatu Kajian pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang*. Tesis. Universitas Brawijaya.
- Petersen, D. & Hillkrik J. 1991. *New Management Ideas for the 90's: Team Work*. 1st ed. Gollancz. London.
- Plunkett, W.R. & Attner R.F. 1989. *Management*. 3rd ed. PWS-KENT Publishing Company. London.
- Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. *Southern Business Review*: 1-13.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). PT. Indeks. Jakarta.
- , 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, International ed. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- , 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd ed. Prentice-Hall Inc. New Jersey.
- Rue, L.W. & Byars L.L. 1989. *Management: Theory and Application*. 5th ed. IRWIN. Illinois.
- Schein, E.H. 1995. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*: 40-51.

- , 1991. *Organizational Culture and Leadership*, 1st ed. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Sherriton, J. & Stern J.L. 1997. *Corporate Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*. New York.
- Steers, R.M. 1988. *Introduction to Organizational Behavior*. 3rd ed. Foreman and Company. Illinois.
- Susiati. 2001. *Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja* (Studi pada PT. Terminal Petikemas Surabaya). Tesis. Universitas Brawijaya.
- Thorpe, R. & Homan G. 2000. *Strategic Reward System*. Pearson Educated Ltd. England.
- Tsang, E.W.K. 1997. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescription Research. *Human Relation* 50:1-5.
- Zwell, M. 2000. *Creating a Culture of Competence*. John Wiley & Sons, Inc. Canada.