

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Perkembangan PT Indofood Sukses Makmur,tbk

Pada awalnya industri mi instan di Indonesia diawali dengan berdirinya PT Lima Satu Sankyu pada bulan April 1968, pada tahun 1977 perusahaan ini berganti nama menjadi PT Lima Satu Sankyu Indonesia yang kemudian berubah lagi menjadi PT Supermie Indonesia, sesuai dengan merek mie instan andalannya yaitu Supermie. Pada tahun 1970, pasar mi instan diramaikan lagi dengan berdirinya PT Sanmaru Food Manufacturing, salah satu anak perusahaan Jangkar Jati Group yang memproduksi mie instan Indomie.

Sejak saat itu perkembangan pasar mie instan mulai ditandai dengan persaingan antar group yang ketat, terutama setelah PT Indofood yang tergabung dalam perusahaan milik Salim Group bergabung dengan perusahaan Jangkar Jati Group pada tahun 1984 dengan membentuk PT Indofood Interna Corporation. Tahun 1986, PT Indofood Interna Corporation melalui anak perusahaannya PT Lambang Insan Makmur mengambil alih PT Supermie Indonesia.

Pada tanggal 14 Agustus 1990 berdiri satu lagi perusahaan mi instan dengan nama PT Panganjaya Intikusuma berdasarkan Akta Pendirian No.228 tanggal 14 Agustus 1990 yang diubah dengan Akta No.249 tanggal 15 November 1990 dan yang diubah kembali dengan Akta No.171 tanggal 20 Juni 1991, semuanya dibuat dihadapan Benny Kristanto, SH., Notaris di Jakarta dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No.C2-2915.HT.01.01 Th.91 tanggal 12 Juli 1991, serta telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Selatan dibawah No.579, 580 dan 581 tanggal 5 Agustus 1991, dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.12 tanggal 11 Februari 1992, Tambahan No.611. Pendiri dan pemegang saham perusahaan ini semula adalah Mr. Soetojo Koerniawan dan Mr. Herryjanto Setiadi.

Pada bulan Juni 1992, saham perusahaan ini diambil alih oleh PT Indocement Tunggal Prakarsa sebesar 51%. (Indocommercial, No.188 – 26 Oktober1997). Kemudian pada tahun yang sama yaitu 1992 perusahaan Salim Group mengambil alih seluruh saham Jangkar Jati Group. Dan puncaknya adalah ketika Indofood mencabut produknya dari jaringan distributor PT Wicaksana Overseas dan dialihkan ke Indomarco (Pebapan), sejak saat itu industri mi instan di Indonesia dikuasai oleh PT Indofood, dengan merek Indomie, Supermie, dan Sarimi mulai menguasai pasar domestik. Namun ekspansi perusahaan Salim Group tidak berhenti sampai disana, indikasinya adalah dengan diambil alihnya saham PT Panganjaya Intikusuma oleh perusahaan Salim Group. Kemudian pada tanggal 5 Februari 1994 berdasarkan keputusan Rapat Umum Luar Biasa Para Pemegang Saham (RUPS) yang dituangkan dalam Akta Risalah Rapat No.51 yang dibuat oleh Benny Kristianto, SH., Notaris di Jakarta, PT Panganjaya Intikusuma diubah namanya menjadi PT Indofood Sukses Makmur Divisi mi instan dan lokasinya berada di kawasan industri di Ancol, Jakarta Utara sebagai pusat pabriknya.

Sejarah PT Indofood Sukses Makmur,tbk, Divisi Mi Instan pabrik di Tangerang awalnya merupakan sebuah perusahaan milik keluarga dengan nama CV Superfood Indonesia. Pada tanggal 2 Januari 1977 CV Superfood Indonesia yang memiliki merk mi instan Supermi ini sahamnya dibeli oleh pihak Salim Group, atau dengan kata lain diakuisisi oleh PT Indofood. Pada tanggal 11 Oktober 1988 ada perubahan manajemen dibawah perusahaan milik Salim Group sehingga nama CV Superfood Indonesia ini diubah menjadi Sarimi Asli Jaya yang memproduksi mi instan merk supermi, sarimi, intermi dan miko. Pada tanggal 1 Maret 1994 PT Sarimi Asli Jaya merger dengan PT Indofood, kemudian statusnya menjadi perusahaan listing (*go public*) dan namanya berubah menjadi PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan yang berlokasi di Tangerang hingga saat ini dengan bisnis usaha unit memproduksi mi instan dengan merk indomie, supermi dan sakura. Perkembangan sejarah PT Indofood Sukses Makmur sejak didirikan pada tahun 1990 hingga saat ini dapat penulis jabarkan secara singkat sebagai berikut:

2007

Grup Agribisnis mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Singapura melalui transaksi reverse takeover, dengan penempatan saham baru terkonsolidasi. Penerbitan Obligasi Seri IV sebesar Rp2 triliun yang akan jatuh tempo pada tahun 2012, dengan peringkat AA+ dari PT Pefindo. Peningkatan kepemilikan saham di Pacsari Pte. Ltd. sebesar 35% menjadi 90%. Perseroan terus meningkatkan lahan perkebunannya melalui antara lain akuisisi 60% kepemilikan saham di perusahaan perkebunan Rascal Holding Limited yang memiliki luas lahan perkebunan lebih dari 85 ribu hektar. Diikuti dengan berpartisipasi dalam pengeluaran saham baru PT Mitra Inti Sejati Plantation dan memiliki sebesar 70% kepemilikan sehingga meningkatkan luas lahan perkebunannya sekitar 13 ribu hektar. Selanjutnya, Perseroan mengakuisisi 64,41% kepemilikan saham Lonsum, perusahaan perkebunan terbuka dengan luas lahan perkebunan sekitar 169 ribu hektar.

2006

Pembayaran lebih awal atas sisa Eurobonds sebesar US\$143,7 juta dan akuisisi 55,0% saham perusahaan perkapalan Pacsari Pte. Ltd. Perseroan juga mengakuisisi beberapa perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat dengan total lahan seluas 31 ribu hektar. Penggabungan seluruh perusahaan di bawah Grup Agribisnis, dengan PT Salim Ivomas Pratama (SIMP) sebagai perusahaan yang dipertahankan.

2005

Pembentukan usaha patungan dengan Nestlé (Nestlé Indofood Citarasa Indonesia). Pembayaran penuh atas Obligasi Seri I dan akuisisi perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat dengan total lahan seluas 35 ribu hektar. Grup Agribisnis mengakuisisi Convertible Bonds yang diterbitkan oleh perusahaan perkapalan, dengan nilai setara dengan 90,9% kepemilikan saham.

2004

Realisasi ESOP tahap III atas 919,5 ribu saham. Perseroan menerbitkan Obligasi Seri III senilai Rp1 triliun yang akan jatuh tempo pada tahun 2009, kali ini dengan peringkat AA dari PT Pefindo. Perseroan mengakuisisi 80% saham perusahaan corrugated cardboard, meningkatkan kepemilikan di anak perusahaan penyedap

lanjutan

makanan dari 70% menjadi 92,2%, dan beberapa perusahaan agribisnis serta anak perusahaan distribusi dari 80% menjadi 100%.

2003

Realisasi ESOP tahap II sebesar 58,4 juta saham, dan penerbitan Obligasi Seri II sebesar Rp1,5 triliun yang akan jatuh tempo pada tahun 2008, dengan peringkat AA+ dari PT Pefindo.

2002

Realisasi ESOP tahap I sejumlah 228,9 juta saham dan pembelian kembali saham sebesar 915,6 juta lembar. Perseroan menerbitkan Eurobonds sebesar US\$280 juta.

2001

Persetujuan rencana pembelian kembali saham yang telah dikeluarkan dan pengeluaran Employee Stock Ownership Plan (ESOP).

2000

Pemecahan saham dengan perbandingan 1:5 dengan nilai nominal Rp100 per saham. Pada tahun yang sama, Perseroan menerbitkan Obligasi Seri I sebesar Rp1 triliun yang jatuh tempo pada tahun 2005, dengan peringkat AA+ dari PT Pefindo.

1997

Mengakuisisi 80% saham perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan, agribisnis serta distribusi. Pada tahun yang sama, dilaksanakan penawaran umum terbatas 1:5 atau menerbitkan 305,2 juta saham.

1996

Perseroan melaksanakan pemecahan saham dengan perbandingan 1:2 dengan nilai nominal Rp500 per saham dalam rangka memperbaiki likuiditas.

1995

Perseroan mengakuisisi pabrik penggilingan gandum Bogasari, menjadikan Perseroan sebuah perusahaan makanan yang terintegrasi secara vertikal.

1994
Perubahan nama Perseroan menjadi PT Indofood Sukses Makmur, pada tahun yang sama saham Perseroan tercatat di Bursa Efek Indonesia (763 juta saham, Rp1.000 nilai per saham).

1990

Perseroan didirikan dengan nama PT Panganjaya Intikusuma.

3.2 Visi dan Misi PT Indofood Sukses Makmur,Tbk

VISI

Menjadi Perusahaan *Total Food Solutions*.

MISI

1. Senantiasa meningkatkan kompetensi karyawan kami, proses produksi kami, dan teknologi kami
2. Menyediakan produk yang berkualitas tinggi, inovatif dengan harga terjangkau, yang merupakan pilihan pelanggan
3. Memastikan ketersediaan produk bagi pelanggan domestik maupun internasional
4. Memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas hidup bangsa Indonesia, khususnya dalam bidang nutrisi
5. Meningkatkan stakeholders' value secara berkesinambungan

3.3 Strategi Bisnis PT Indofood Sukses Makmur,Tbk

Berawal dari sebuah perusahaan mi instan yang sederhana, Indofood telah menjelma menjadi sebuah perusahaan “Total Food Solutions,” dengan kegiatan usaha yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di rak para peritel. Sebagai perusahaan terkemuka dalam industri makanan olahan di Indonesia, kegiatan operasional Indofood didukung oleh sistem distribusi yang ekstensif sehingga memungkinkan produk-produknya dikenal di seluruh penjuru Nusantara. Saat ini kegiatan usaha Indofood terdiri dari empat Kelompok Usaha Strategis Bisnis (Grup) yang saling melengkapi yaitu sebagai berikut:

1. Grup Produk Konsumen Bermerek (CBP), menghasilkan berbagai macam produk makanan dalam kemasan yang tercakup dalam divisi Mi Instan, Penyedap Makanan, Makanan Ringan dan Nutrisi & Makanan Khusus. Kegiatan Grup CBP didukung oleh divisi Bumbu, Kemasan dan Internasional;
2. Grup Bogasari, dengan kegiatan usaha utama memproduksi tepung terigu dan pasta, serta didukung oleh unit perkapalan;
3. Grup Agribisnis, aktifitas utama kelompok usaha ini meliputi penelitian dan pengembangan, pembibitan kelapa sawit, pemuliaan, termasuk juga penyulingan serta branding dan pemasaran minyak goreng, margarin dan shortening. Setelah akuisisi saham PT PP London Sumatra Indonesia Tbk (Lonsum), kegiatan usaha grup ini juga meliputi perkebunan karet, teh dan kakao.
4. Grup Distribusi, memiliki jaringan distribusi yang paling luas di Indonesia. Kelompok usaha ini mendistribusikan hampir seluruh produk Indofood, dan juga mendistribusikan produk-produk pihak ketiga.

▪ **Strategi Bisnis *Corporate Social Responsibility (CSR)***

Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) merupakan komitmen utama Indofood dalam membantu komunitas dan memberi kontribusi yang optimal kepada masyarakat.

Pada tahun 2007, Indofood mengembangkan dan melaksanakan berbagai program yang didasarkan pada lima pilar utama dari filosofi CSR jangka panjang:

- *Building Human Capital*
- *Maintaining Social Cohesion*
- *Strenghtening Economic Value*
- *Encouraging Good Governance*
- *Protecting The Environment*

PT Indofood Sukses Makmur,tbk dalam menerapkan strategi Bisnis tidak hanya terbatas pada Strategi kepemimpinan dalam biaya dan diferensiasi produk saja

namun juga menerapkan konsep *Corporate Social Responsibility* tersebut diatas untuk menunjang keberlangsungan usaha bisnisnya dan keberadaan perusahaan tersebut. Adapun CSR yang telah diterapkan pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk adalah sebagai berikut;

Corporate Social Responsibility

Building Human Capital

- Indofood Riset Nugraha
- Pustaka Anak Nusantara
- Baktimu Guru, Masa Depan Pertiwi
- *Establishment of quality schools in plantations*

Maintaining Social Cohesion

- Indofood Peduli
- Posyandu *Revitalization*

Protecting the Environment

- *Adopt Principles and Criteria for Sustainable Palm Oil Production*
- *Tree Planting Initiatives*
- *Waste Management*

Strengthening Economic Value

- Bogasari Mitra Partnership
- *Development of SMEs in Aceh in conjunction with Swiss Contact*
- *Partnerships with farmers*

Encouraging Good Governance

- *Compliance with 3 countries rules*
- *Best practice certifications : HACCP, GMP, ISO, Halal, SNI*

Adapun kegiatan konkrit *Corporate Social Responsibility* yang telah dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mie instan di Tangerang antara lain adalah sebagai berikut;

- ❖ **Penerimaan Kunjungan Pabrik dari Berbagai Instansi, Sekolah ataupun Perguruan Tinggi.** Kegiatan dengan durasi selama 2 jam dilakukan tanpa memungut biaya dengan tujuan untuk turut serta membuka diri dan menyampaikan informasi akurat mengenai proses produksi mi instan yang halal dan bergizi.



- ❖ **Safari Ramadan**, Buka Puasa di Masjid Lingkungan, Pondok Pesantren, Panti Asuhan ataupun di sekolah-sekolah untuk meningkatkan tali silaturahmi
- ❖ **Bakti Sosial** ataupun **pengobatan gratis** bekerjasama dengan pihak external untuk membantu masyarakat kurang mampu baik di lingkungan pabrik ataupun di area Jateng DIY.
- ❖ **Posko Indofood peduli dapur umum di lokasi bencana**

Segera diadakan untuk membantu penyediaan makanan bagi masyarakat korban bencana alam. Dapur Umum dibuka oleh tim yang terdiri dari karyawan untuk melayani tanpa memungut biaya apapun. Tampak Dapur Umum saat Bencana Tanah Longsor di Banjarnegara dan Bencana Gempa Bumi Di Bantul DIY. Selain bantuan makanan juga dilakukan bantuan untuk Sekolah.

3.4 Produk Barang dan Jasa

PT Indofood Sukses Makmur Divisi mie instan wilayah pabrik Tangerang memproduksi mi instan dengan beberapa merk seperti: Indomie, Supermi, Sarimi, dan Sakura. Disamping produk mie instan ini diproduksi dengan beberapa merk, terdapat juga berbagai jenis dan rasa, yaitu mie goreng dan mie kuah dengan variasi rasa, contohnya Indomie rasa kari ayam, indomie goreng Kriuk, rasa soto ayam, ayam bawang, soto koya dan lain-lain. Berikut ini penulis paparkan beberapa contoh produk mi instan dengan beberapa merk dan variasi rasa dan jenis yang diproduksi oleh PT Indofood Sukses Makmur Divisi mi instan wilayah Pabrik di Tangerang.

INDOMIE,



Pertama diluncurkan pada tahun 1982 dan telah merambah banyak negara termasuk Amerika Serikat, Australia, Inggris, Timur Tengah dan China. Terdiri dari Indomie Goreng, Indomie Rebus, Indomie Jumbo, Indomie Special Quality Instan Noodles, dan dengan variasi rasa seperti rasa Kari Ayam, rasa Nusantara: Soto Medan, Soto Betawi, Soto Makasar, dan masih banyak variasi rasa yang lain.



SUPERMI

Sebagai orang Indonesia, tidak mungkin tak kenal Supermi. Untuk sebuah mi instan, Supermi telah mengalami perjalanan yang panjang termasuk beberapa kali berganti packaging dan kemasan. Kini Supermi hadir dalam nuansa modern dan kelasnya tersendiri.



Mempersembahkan produk baru Sarimi, Sarimi rasa Soto Koya. Keistimewaan mi ini adalah rasa soto yang khas dilengkapi dengan sentuhan jeruk nipis yang segar dan serbuk Koya untuk menambah cita rasa. Nikmati kesemuanya bersama pelbagai macam Sarimi Mi Instan.



Mie Sakura siap memberikan anda pilihan rasa yang dapat anda pilih. Mulai dari rasa ayam bawang yang menggoda hingga rasa soto ayam. Mie Sakura, mie instant pilihan anda. Rasa Ayam Kecap Pedas, Rasa Soto Ayam, Mie goreng rasa Ayam, Rasa Baso Sapi, Rasa Ayam Bawang, Rasa Ayam Spesial, Rasa Sup Ayam, Rasa Kaldu Ayam.

Warisan Indofood terbesar saat ini adalah kekuatan merek-merek yang dimilikinya, bahkan banyak di antara merek tersebut melekat di hati masyarakat Indonesia selama lebih dua dekade. Ini termasuk beberapa merek mi instan (Indomie, Supermi dan Sarimi), tepung terigu (Segitiga Biru, Kunci Biru dan Cakra Kembar),

minyak goreng (Bimoli), margarin (Simas) dan shortening (Palmia). Meskipun menghadapi kompetisi ketat, merek-merek ini tetap merupakan pemimpin pasar di masing-masing segmennya, dikenal atas produknya yang berkualitas dengan harga terjangkau.

UNIT USAHA

- ✓ Divisi Mi Instan : *PT Indofood Sukses Makmur Tbk*
- ✓ Divisi Bumbu Mi Instan : *PT Indofood Sukses Makmur Tbk*
- ✓ Divisi Bumbu Penyedap Makanan, Kecap, Saos : *Nestle Indofood Citarasa Indonesia*
- ✓ Divisi Sirup : *PT Indosentra Pelangi*
- ✓ Divisi Makanan Ringan : *PT Indofood Fritolay Makmur*
- ✓ Divisi Makanan Bayi : *PT Gizindo Prima Nusantara*
- ✓ Divisi Tepung Terigu : *PT Bogasari Flour Mill*
- ✓ Divisi Minyak Goreng dan Margarin : *PT Intiboga Sejahtera*
- ✓ Distributor : *PT Indomarco Adiprima*

Divisi Mie Instan Cabang Dalam Negeri

1. Jakarta & Tangerang
2. Cibitung
3. Padalarang
4. Semarang
5. Surabaya
6. Lampung
7. Palembang
8. Medan
9. Pekanbaru
10. Ujung Pandang
11. Pontianak
12. Banjarmasin
13. Manado

Divisi mie instan cabang luar negeri

1. China
2. Philipina
3. Arab Saudi
4. Nigeria

3.5 Budaya Organisasi PT Indofood Sukses Makmur Tbk

▪ Budaya Kerja

Dalam rangka mengembangkan falsafah dan budaya perusahaan maka pekerja mempunyai komitmen mengamalkan dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya kerja yaitu sebagai berikut;

1. Pekerja bertekad untuk mempelajari, memahami dan mengamalkan *CONSISTEN* dalam pekerjaan sehari-hari.
2. Mendukung setiap usaha dan kegiatan perusahaan dalam rangka menyebarluaskan pemahaman dan pengamalan *CONSISTENT* dalam pekerjaan sehari-hari.

CONSISTENT merupakan singkatan dan mempunyai arti sebagai berikut;

<i>Consumer</i>	artinya: <i>Our Success Rest On Satisfying Consumer Needs</i>
<i>Inovation</i>	artinya: <i>Innovagtion Is Our KeyToFfuture Growth</i>
<i>Staff</i>	artinya: <i>Reliable Staff Is Our Biggest Asset</i>
<i>Excellence</i>	artinya: <i>Excellence Is Our Way Of Llife</i>
<i>Teamwork</i>	artinya: <i>Teamwork Makes A Winning Team</i>

Corporate Credo



Komitmen

Sebagai unsur Tripartit dalam falsafah hubungan industrial pancasila (HIP) maka setiap pekerja mempunyai dan memiliki komitmen yang selalu ditumbuhkembangkan yaitu sebagai-berikut;

1. Pekerja senantiasa melaksanakan pekerjaan secara bertanggungjawab, penuh dedikasi dan selalu berikhtiar untuk bekerja hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Pekerja senantiasa menyadari bahwa kerja merupakan tugas dan pengabdian di dalam hidup bermasyarakat berbangsa dan bernegara.
3. Sesama pekerja saling menghargai dan saling menghormati untuk menciptakan persatuan dan kesatuan serta kesetiakawanan dalam menjalankan tugas-tugas kejanya.
4. Dalam menghadapi masalah bersama, pekerja akan lebih mengutamakan jalan musyawarah dan mufakat.
5. Pekerja akan senantiasa mencintai dan menghargai pekerjaan untuk mencapai hasil yang maksimal. Mampu menjaga keseimbangan antara hak dan kewajibannya berwatak jujur dan adil, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan hidup pekerja.
6. Pekerja akan senantiasa berupaya mengutamakan budi luhur, mengembangkan sikap yang bertanggungjawab dan mawasdiri.
7. Pekerja menyadari pentingnya kerjasama dengan pengusaha dan pemerintah guna menciptakan hubungan industrial pancasila demi perkembangan dan kelangsungan perusahaan maupun untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja.

3.6 Produktivitas Kerja PT Indofood Sukses Makmur, Tbk

▪ Sikap Kerja

Sebagai pekerja perusahaan yang bergerak dibidang industri makanan, maka setiap pekerja mempunyai komitmen sebagai-berikut;

1. Pekerja senantiasa menjaga kesehatan fisik dan mental serta berperilaku sehat untuk memenuhi syarat dalam proses produksi dan distribusi produk pangan.
2. Pekerja senantiasa menjaga seluruh alat-alat dan bahan-bahan yang berhubungan dengan proses produksi dan distribusi agar senantiasa memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan.

3. Pekerja senantiasa menjaga dan memelihara lingkungan kerja/lingkungan perusahaan agar terjamin kebersihan dan kesehatan serta keamanannya sesuai dengan persyaratan.
4. Pekerja senantiasa mematuhi petunjuk dan proses kerja agar menghasilkan produk sesuai persyaratan.
5. Pekerja senantiasa berupaya mencegah adanya produk yang tidak sesuai persyaratan.

▪ **Etos Kerja;**

Sebagai pekerja yang berkarya di perusahaan makanan, setiap pekerja mempunyai komitmen sebagai-berikut;

1. Pekerja senantiasa memacu diri untuk mengembangkan nilai-nilai kemampuan secara terus menerus selama dan dalam proses kerja.
2. Pekerja senantiasa memacu dirinya untuk mengembangkan dan mengamalkan nilai-nilai kebajikan selama dan dalam proses kerja.
3. Pekerja senantiasa memacu diri untuk secara terus menerus menghasilkan hasil kerja yang sudah diperjanjikan.

3.7 Departemen Produksi PT Indofood Sukses Makmur,tbk

Pada penelitian ini jumlah populasi yang menjadi objek penelitian adalah seluruh karyawan bagian *Helper* di departemen produksi PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang yaitu berjumlah sebanyak dua ratus sepuluh (210) orang sedangkan penarikan sampel adalah homogen yaitu hanya karyawan bagian *Helper* di departemen produksi yang berstatus karyawan tetap. Sesuai teori dari Irawan prasetya bahwa; “bila populasi sebesar ≥ 100 , minimal sampel yang digunakan adalah 25-30%” dari total keseluruhan populasi, maka disini penulis mengambil 28.6% dari total populasi helper yang berjumlah 210 sehingga total sampel adalah berjumlah 60 orang sampel karyawan.

Pada departemen produksi terdapat 6 jumlah lines masing-masing terdiri 19 orang. Untuk memproduksi mi instan, diperlukan tenaga kerja bagian produksi dibagi dalam tiga grup yaitu, grup A, B dan C. Masing-masing grup terdiri dari 19 orang. Grup tersebut bekerja berdasarkan jam kerja shift, yang diatur dengan cara dibagi dalam tiga shift yaitu sebagai berikut;

1. Shift I Mulai pukul 7.00 pagi s/d 14.00 sore
Total jam kerja = 7 jam, potong istirahat 30 menit
2. Shift II Mulai pukul 2.30 siang s/d 09.30 malam
Total jam kerja = 7 jam, potong istirahat 30 menit
3. Shift III Mulai pukul 10.00 malam s/d 07.00 pagi
Total jam kerja = 8 jam, potong Istirahat 30 menit

Catatan : **) Khusus hari jum'at istirahat 1 jam

Pencapaian Output:

formulanya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Realisasi Output} \times 100\%}{\text{Target Output}}$$

Target Output

- | | | |
|----|----------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. | <i>Standard Output</i> | : 18.500/jam |
| 2. | <i>Standard Manpower per lines</i> | : 19 orang |
| 3. | <i>Standard Productivity per per man per hours</i> | : 18.000 |
| | | 19 orang |
| | | = 947 per pcs per orang per jam |

Sedangkan perhitungan untuk *Grand Total Output* adalah sebagai berikut:

Formula:

Target Grand total Output x jumlah pcs dalam karton : jumlah tenaga kerja

$$\frac{48,806 \times 40 \text{ pcs}}{266} = 7,399,248$$

266

✓ **Gambaran Tentang Tenaga Kerja Bagian HELPER**

Tenaga kerja bagian *Helper* pada departemen produksi di PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan pabrik Tangerang untuk setiap Shift adalah 75 orang. Sehingga total helper untuk tiga Shift adalah berjumlah 225 orang *Helper*. Sedangkan jumlah keseluruhan *Helper* ini yang aktif di workshop adalah sebanyak 210 orang sedangkan sisanya berada di bagian administrasi produksi. Tenaga *Helper* ini mayoritas berjenis kelamin wanita dengan status menikah dan rata-rata memiliki masa kerja antara 10 tahun hingga di atas 15 tahun dengan status karyawan tetap, sedangkan pendidikan formalnya berada pada level antara SD-SMP dan SMA.

✓ **Fungsi Pokok bagian Helper**

Membantu para operator dalam menjalankan aktivitas proses produksi sesuai bagian masing - masing.

▪ **Tugas dan Tanggung jawab**

1. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jenis pekerjaannya.
2. Merawat dan memelihara sarana kerja sebagai alat bantu yang dipergunakan sehari-hari serta bertanggung jawab atas kebersihan ruang kerja.
3. Memiliki kepedulian dan rasa tanggung jawab terhadap keamanan pangan

▪ **Wewenang**

Memberikan informasi kepada atasan apabila terjadi penyimpangan sistem kerja dan cara kerja.

▪ **Standard Operating Manual**

▪ **Prosedur Kerja**

- 1) Persiapan Awal
- 2) Memastikan kondisi personel (*Operator & Helper*) sudah sesuai dengan ketentuan GMP (NDTNG-MGT-07)

- 3) Memeriksa dan membersihkan ruangan dan mesin dari ceceran HH, Bumbu dan lainnya.
- 4) Melihat jadwal produksi dan melakukan serah terima bahan baku (etiket, bumbu, minyak bumbu, *solid ingredient*, karton dan plaban) dari *stock keeper* gudang bahan baku menggunakan form serah terima bahan baku.

▪ **Pedoman Kerja:**

- 1) Merangkai kode produksi untuk kemasan dan dipasang pada *holder* mesin kode produksi.
- 2) Merangkai kode produksi pada karton dan memasang pada mini *code cartoon sealer*.
- 3) Penempatan kode produksi
- 4) Memeriksa kondisi mesin dengan mengisi Laporan *preventive maintenance*.
- 5) Mempersiapkan kondisi mesin, antara lain:
- 6) Melakukan *Setting temperature*
- 7) Melakukan *Setting bag length* sesuai dengan *pitch etiket* yang digunakan.
- 8) Melakukan pemanasan untuk kode produksi.
- 9) Mengoperasikan mesin *Wrapper* dan mesin *carton sealer*

▪ **Pelaksanaan kerja**

- 1) Melakukan pemasangan etiket kedalam *holder*
- 2) Mensortir mi untuk dimasukan ke *infeed conveyor*
- 3) Menempatkan bumbu diatas mi
- 4) Menempatkan minyak bumbu diatas bumbu dan mi
- 5) Menempatkan solid ingredient (bila memakai) diatas tumpukan bumbu dan minyak bumbu.
- 6) Mengecek kelengkapan mi, bumbu dan seterusnya.

✓ **Sanitasi, *Hygienis* dan Pelaksanaan *Good Manufacturing Practice* atau disingkat (GMP)**

Aktivitas:

1. Pembersihan *body* bagian luar mesin dengan menggunakan kain lap kering
2. Pembersihan lantai disekitar area mesin dengan menggunakan sapu.
3. Pembersihan *End Sealer Upper & Lower* dengan menggunakan sikat kuningan.
4. Pembersihan seluruh *conveyor* mi mesin *Wrapper*
5. Pembersihan *body mesin carton sealer* dengan menggunakan kain lap kering.
6. Pembersihan panel control mesin.

✓ ***Good Manufacturing Practice* (GMP)**

▪ **Persyaratan karyawan proses produksi**

- 1) Karyawan yang memiliki gejala atau penyakit menular seperti: penyakit kuning, diare, muntah-munta, demam, radang tenggorokan. Karyawan dengan gejala penyakit seperti yang tersebut diatas segera melaporkan keatasannya dan memeriksakan diri kePoliklinik untuk ditindaklanjuti.
- 2) Perusahaan mengadakan *medical check up* secara berkala setiap 2 (dua) tahun sekali kepada seluruh karkaryawan untuk ditindaklanjuti.
- 3) Untuk penerimaan karyawan baru dipersyaratkan mengikuti test kesehatan/test laboratorium kesehatan untuk memastikan bahwa karyawan yang diterima adalah karyawan yang sehat.

▪ **Peraturan karyawan di Workshop**

- 1) Karyawan dilarang memakai perhiasan sebagai berikut;
- 2) arloji, peniti, cicin, gelang, kalung, bros ,kutek, anting dan asesoris lainnya.
- 3) Dilarang membawa tas, payung, tas pinggang serta barang-barang yang tidak ada hubungannya dengan produk.
- 4) Dilarang makan, merokok dan minuman yang dibawa dari luar.

- 5) Dilarang berambut gondrong, mempunyai kumis melebihi bibir, jambang dan jenggot yang tebal (untuk laki-laki)
- 6) Dilarang berkuku panjang (maksimum 1 mm dari garis atas pertumbuhan kuku).
- 7) Pada saat memasuki area workshop harus membersihkan tangan dengan sabun dan alcohol serta di keringkan dengan mesin pengering tangan.
- 8) Harus menggunakan pakaian kerja seperti penutup kepala, masker, sarung tangan, sepatu kerja dan perlengkapan lainnya sesuai dengan jenis pekerjaan.



BAB 4

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini data-data hasil penelitian yang berkaitan dengan permasalahan pokok pada penelitian ini, yaitu mengenai persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dan produktivitas kerja karyawan serta bagaimana hubungan antara keduanya terhadap produktivitas kerja pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan, pabrik di Tangerang dibahas dan dianalisis dengan cara dibandingkan antara kenyataan hasil penelitian dengan dasar teori atau data hasil wawancara. Data hasil penelitian ini dibahas secara berurut mulai dari karakteristik responden, variabel budaya organisasi dan variabel produktivitas kerja karyawan, yaitu sebagai berikut;

A. Karakteristik Umum: Identitas Responden

Merupakan gambaran responden secara umum yaitu karyawan bagian *Helper* di departemen Produksi PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan Pabrik Tangerang yang berstatus karyawan tetap. Responden tersebut dikelompokan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan formal terakhir, serta masa kerja. Selanjutnya dapat penulis paparkan secara terperinci sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1
Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Jumlah Persentase
Pria	10	14,29%
Wanita	60	85,71%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada November 2008

Berdasarkan tabel 4.1 data tersebut diatas menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara jumlah helper wanita dan pria. Dengan kata lain terjadi diskriminasi gender. Perusahaan sebaiknya memberikan kesempatan yang sama kepada tenaga kerja pria maupun wanita sesuai dengan peraturan tenaga kerja, yaitu UU RI No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab III, pasal 5 yang berbunyi: “Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan”. Sedangkan menurut narasumber PT Indofood bahwa hal ini dikarenakan pekerjaan helper membutuhkan ketelitian dan kesabaran untuk mengisi minyak dan bumbu (*ingredient*) oleh karena itu wanita dianggap lebih mampu melakukan tugas tersebut.⁴⁹ Namun penulis memperoleh informasi dari *job description helper* bahwa pekerjaan *helper* bukan hanya mengisi minyak dan bumbu saja.

2. Usia Responden

Karakteristik responden selanjutnya adalah berdasarkan usia responden. Pengelompokan usia responden ini bertujuan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden dalam sampel penelitian ini dan secara terperinci dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas
Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah Responden	Jumlah Persentase
19 -26 tahun	3	4,29%
27 -35 tahun	36	51,42%
36 -43 tahun	28	40,00%
44 -55 tahun	3	4,29%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada November 2008

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berusia antara 27-35 tahun dan 36-43 tahun merupakan mayoritas responden, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan helper merupakan tenaga kerja yang sudah senior dan memiliki masa kerja rata-rata lebih dari 10 tahun. Dan menurut

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Manajer produksi, pada tgl.28 November 2008

sumber intern PT Indofood yang tidak perlu disebut namanya, karyawan bagian helper adalah orang-orang lama yang bekerja sejak awal perusahaan berdiri.⁵⁰ Dengan level usia senior tersebut sedangkan jenis pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan level rendah, maka hal ini mengakibatkan *inefficiency* dengan kata lain terjadi biaya ekonomi tinggi pada *labor cost* karena dalam hal ini pihak perusahaan tidak dapat membayar upah karyawan pada upah minimum (UMR).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Formal Terakhir

Mengenai pendidikan formal terakhir pada penelitian ini dikelompokkan dalam beberapa jenjang pendidikan yang diurutkan sebagai-berikut: antara SD-SMP, SMA/ sederajat, Diploma, Strata Satu (S1), dan Strata Dua (S2). Data mengenai pengelompokan responden menurut jenjang pendidikan formal terakhir dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3
Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Formal Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Jumlah Persentase
SD-SMP	24	34,29%
SMA/Setara	46	65,71%
Diploma III (D3)	0	0%
Strata 1 (S1)	0	0%
Strata 2(2)	0	0%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada November 2008

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat menunjukkan bahwa responden adalah karyawan dengan tingkat pendidikan yang rendah, yaitu antara SD-SMP dan SMA/setara. *Helper* merupakan pekerjaan yang sederhana sehingga tidak memerlukan keahlian khusus, dan tenaga kerja helper ini adalah rekrutmen sejak dahulu yaitu ketika perusahaan ini masih dimiliki oleh CV.Superfood.⁵¹ Dengan tingkat pendidikan antara SD-SMP dan SMA maka karyawan tersebut berada pada kategori kualitas pendidikan yang rendah dimana karyawan tersebut akan sulit mengikuti kemajuan teknologi di pabrik

⁵⁰ Informasi dari narasumber staf karyawan bagian produksi

⁵¹ Konfirmasi dari hasil wawancara dengan manajer produksi, Bapak Suyatman, tgl 28 November 2008

dan manajemen tidak dapat menuntut karyawan untuk dapat melakukan inovasi dan memberikan ide-ide baru serta menerapkan ide-ide tersebut pada proses kerja sehari-hari mengingat keterbatasan pendidikan karyawan tersebut.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Identitas berdasarkan masa kerja responden dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut sudah mempunyai masa kerja yang cukup lama atau masih baru. Masa kerja karyawan ini dikelompokkan menjadi 4 tingkatan yaitu sebagai-berikut: a. < 5th b. 5 th-10 th c. 11 th – 15 th d. > 15 th.

Identitas responden berdasarkan masa kerja karyawan tersebut dapat diketahui berdasarkan tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Jumlah Persentase
< 5 tahun	3	4,29%
5 -10 tahun	7	10,00%
11 -15 tahun	22	31,43%
> 15 tahun	38	54,29%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada November 2008

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut diatas, maka diketahui bahwa jumlah responden yang paling besar adalah yang memiliki masa kerja diatas 15 tahun, yaitu sebanyak 38 orang atau 54,29% sedangkan jumlah yang paling kecil adalah responden yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun berjumlah 3 orang saja atau 4,29%, sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang berpengalaman lebih dari 15 tahun dan diasumsikan sudah sangat memahami nilai-nilai inti organisasi dan bekerja dengan produktif. Namun begitu dengan masa kerja responden yang rata-rata berpengalaman lebih dari 15 tahun tersebut menyebabkan *high cost* pada biaya tenaga kerja karena pihak manajemen tidak dapat membayar upah karyawan pada UMR, dan status karyawan juga adalah permanen dimana hal ini

menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya tunjangan yang besar untuk hak-hak yang harus diterima oleh karyawan permanen.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Hasil rekapitulasi kuesioner yang diperoleh sehubungan dengan status perkawinan responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Identitas Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status	Jumlah Responden	Jumlah Persentase
Menikah	65	92,86%
Belum Menikah	5	7,14%
Jumlah	70	100%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada November 2008

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut diatas menunjukkan bahwa sebanyak 65 orang responden atau 92,86% berstatus menikah sedangkan yang belum menikah jumlahnya hanya 5 orang atau 7,14% saja, sehingga penulis berpendapat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah berkeluarga. Sesuai peraturan pemerintah tentang pajak Pph 21 hanya karyawan yang berstatus menikah dan memiliki anak yang mendapat tunjangan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pihak manajemen PT Indofood harus mengeluarkan biaya tinggi untuk tunjangan karyawan.

Untuk karyawan yang tidak/belum menikah jumlah PTKP adalah Rp 2.880.000 per tahun (Rp 244.000 per bulan), jika menikah maka jumlah PTKP ditambah Rp 1.440.000 per tahun, lalu untuk tiap jumlah tanggungan (max. 3 orang) jumlah PTKP ditambah Rp 1.440.000 per tiap tanggungan. Sehingga untuk karyawan dengan status menikah dan memiliki jumlah tanggungan maximum (3 orang) maka PTKPnya untuk setahun adalah Rp 8.640.000 (atau Rp 720.000 per bulan).⁵²

⁵² Copyright © Sinar Harapan 2003, www.google.com

4.2 Analisis Deskriptif Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi dihubungkan dengan Produktivitas Kerja pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan, Tangerang

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh, analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara lebih mendalam tentang variabel-variabel yang diteliti. Pada bagian ini dipaparkan mengenai analisis pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan pabrik di Tangerang. Penulis melakukan analisis hasil deskriptif terhadap setiap variabel dengan cara menggunakan tabel skala jawaban responden untuk mempermudah dalam mengelompokkan hasil skor. Pada analisis deskriptif ini terdapat lima alternatif jawaban yang masing-masing memiliki nilai, yaitu sebagai-berikut:

— sangat setuju (SS)	: 5
— setuju (S)	: 4
— Ragu-ragu (RR)	: 3
— Tidak setuju (TS)	: 2
— Sangat tidak setuju (STS)	: 1

1. Analisis Variabel Budaya Organisasi PT INDOFOOD

Analisis variabel budaya organisasi adalah dimensi yang terdiri dari Inisiatif Karyawan, Toleransi terhadap tindakan beresiko, Arah Organisasi,Integrasi, Dukungan Manajemen,Identitas Organisasi,Sistem Imbalan,Toleransi terhadap Konflik, Pola Komunikasi dan kemudian dikaitkan dengan bagaimana pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur,tbk divisi mi instan pabrik di Tangerang. Penjabaran masing-masing dimensi dilakukan dengan menggunakan skor nilai jawaban responden yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Inisiatif Karyawan

Dimensi Inisiatif karyawan adalah mengenai apakah karyawan diberikan kebebasan untuk merencanakan sendiri dan bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukannya serta apakah pimpinan perusahaan menghargai inisiatif karyawan tersebut, tentang hal ini dapat dilihat pada tabel 4.6 dibawah ini;

Tabel 4.6
Jawaban Responden untuk Dimensi Inisiatif Karyawan
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1	Pimpinan memberi kebebasan kepada saya untuk merencanakan sendiri dan bertanggungjawab atas pekerjaan saya.	22 31.43%	36 51.43%	4 5.71%	7 10.00%	1 1.43%
2.	Dalam melakukan pekerjaan, saya selalu memiliki inisiatif sendiri.	20 28.57%	39 55.71%	5 7.14%	6 8.57%	0 0.00%
3.	Pimpinan dan rekan kerja menghargai inisiatif saya dalam melakukan pekerjaan.	16 22.86%	44 62.86%	8 11.43%	1 1.43%	1 1.43%
Skor jawaban responden		= 847				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{847}{1050} \times 100\%$ = 80,66%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Untuk hasil skala jawaban responden pada dimensi inisiatif karyawan dapat dilihat pada tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7
Skala Jawaban Responden Untuk Dimensi Inisiatif Karyawan

Nilai Min.	= 1 x 3 x 70	= 210
Nilai Max.	= 5 x 3 x 70	= 1050
Range data	= 1050 – 210	= 840
Lebar kelas	= 840 : 5	= 168

Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
1050	882	714	546	378
				210

Pada dimensi ini terdapat tiga indikator inisiatif karyawan, dan jawaban responden terhadap indikator tersebut yang memilih setuju paling banyak sedangkan yang memilih ragu-ragu jumlahnya adalah yang terkecil. Ketika penulis bertanya kepada salah satu responden yang memilih ragu-ragu diperoleh jawaban bahwa pekerjaan yang dilakukannya secara rutin setiap hari adalah sama sehingga tidak memerlukan inisiatif lagi dari karyawan dan akibatnya karyawan tersebut tidak pernah mendapatkan penghargaan atas inisiatif yang memang tidak pernah responden lakukan.

Berdasarkan *interview* penulis dengan Manajer produksi, Bapak Suyatman pada tanggal 21 November 2008 yang lalu, diperoleh jawaban bahwa untuk membuat karyawan memiliki inisiatif adalah dengan cara antara lain karyawan dituntut untuk mampu mengatur pemborosan (*to manage the wastage*) dengan cara membuat *wastage report* secara berkala. Kemudian cara manajemen menghargai upaya tersebut adalah dengan cara memberikan penghargaan lomba inovasi yang antara lain tentang; peningkatan hasil produksi dalam hal ini contohnya flavor ayam bawang, menambah temperatur mesin penggorengan dan meningkatkan speed mesin proses dan packing, serta ketiga mengendalikan kualitas produk, misalnya adonan. Berdasarkan skor jawaban responden sebesar 847 berada di interval kategori “baik”, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden secara umum setuju bahwa dalam bekerja diperlukan adanya inisiatif dan mereka juga telah melaksanakannya dalam proses kerja sehari-hari.

2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Dimensi ini melihat sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko. Bagaimana persepsi karyawan tentang anjuran tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini;

Tabel 4.8
Jawaban Responden untuk Dimensi Toleransi
terhadap tindakan beresiko
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya tidak menghindari pekerjaan yang mengandung resiko atau sulit dan berat.	9 12,86%	42 60,00 %	3 4,29 %	10 4,29 %	6 8,57%
2.	Pimpinan mendorong saya untuk berani melakukan tugas-tugas yang baru.	21 30.00%	39 55.71%	7 10.00%	2 2.86%	1 1.43%
3.	Pimpinan mendorong saya memiliki inovasi baru dalam mengerjakan pekerjaan kantor.	14 20.00%	38 54.29%	9 12.86%	8 11.43%	1 1.43%
Skor jawaban responden		= 801				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{801}{1050} \times 100\%$				
		= 76,29%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Universitas Indonesia

Pada dimensi Toleransi terhadap tindakan beresiko mayoritas responden setuju dengan ketiga indikator pernyataan tentang dimensi tersebut sedangkan jumlah yang paling kecil adalah responden yang memilih sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan cukup memahami bahwa dalam proses pekerjaan sehari-hari mengandung adanya resiko. Oleh karena itu mereka wajib mematuhi tata tertib peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar terhindar dari adanya resiko kerugian yang besar. Karyawan juga diberikan evaluasi sistem penilaian per bulan yang berhubungan dengan insentif yang diberikan. Apabila karyawan bekerja dengan prestasi yang baik akan menerima insentif yang lebih tinggi.⁵³

3. Arah Organisasi

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Tentang hal ini ditunjukkan pada tabel 4.9 dibawah ini;

Tabel 4.9
Jawaban Responden untuk Dimensi Arah Organisasi
n =70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya memahami dengan jelas visi dan misi serta target organisasi di masa mendatang.	15 21,43%	34 48,57%	14 20,00%	5 7,14%	2 2,86%
2	Saya memahami dengan jelas nilai-nilai inti organisasi.	17 24,29%	43 61,43%	7 10,00%	2 2,86%	1 1,43%
3	Saya menerapkan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas kerja.	17 24,29%	45 64,29%	6 8,57%	2 2,86%	0 0,00%
Skor jawaban responden		= 835				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{835}{1050} \times 100\%$ = 79,52%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan data hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa ketiga indikator dimensi arah organisasi mayoritas responden memilih setuju dengan

⁵³ Hasil wawancara dengan manajer produksi, 28 November 2008

pernyataan tersebut sedangkan responden yang memilih sangat tidak setuju jumlahnya paling kecil. Sosialisasi target PT Indofood dimasa depan adalah sebagai berikut;⁵⁴

1. Tidak ada *wastage* atau pemborosoan yang diluar acuan toleransi
2. Produktivitas (output) ditingkatkan dengan cara: *Average speed, average output per hour per hour count*, efisiensi biaya (production expense) serta efisiensi utility yaitu: *fix cost & variable cost*. Manajemen melakukan sosialisasi ini pada saat event evaluasi performance report dan meeting.

4. Integrasi Pekerjaan

Dimensi budaya organisasi berikutnya adalah tentang integrasi yang menjelaskan tentang tingkatan dan unit-unit dalam organisasi yang didorong untuk bekerja dengan cara yang terintegrasi dan terkoordinasi. Bagaimana persepsi responden tentang hal ini dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini;

Tabel 4.10
Jawaban Responden untuk Dimensi Integrasi Pekerjaan
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja setiap melakukan pekerjaan yang menuntut kerjasama tim.	33 47.14 %	34 48.57 %	3 4.29%	0 0.00%	0 0.00% ¹⁴
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku.	30 42.86 %	38 54.29%	1 1.43%	1 1.43%	0 0.00%
3.	Tanggungjawab saya tertera dalam Uraian pekerjaan (job description) untuk posisi yang saya pegang.	19 27.14 %	39 55.71%	5 7.14%	7 10%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 897				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{897}{1050} \times 100\%$ = 85,43%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

⁵⁴ Hasil wawancara tgl 21 november 2008 dengan manajer produksi

Untuk dimensi integrasi pekerjaan, diperoleh skor jawaban 897 dimana nilai ini termasuk dalam skala sangat baik. Untuk ketiga indikator tersebut, responden memilih setuju responden yang memilih ragu-ragu mengaku bahwa tidak ada uraian pekerjaan yang diberikan oleh pihak manajemen kepadanya. Sebenarnya uraian pekerjaan karyawan terdapat dalam *Standard Operating manual (SOM)* dan juga terdapat dalam Dalil Mutu PT Indofood Sukses Makmur, Tbk. Dalil Mutu ini berbunyi sebagai berikut:⁵⁵

- Mutu sesuai persyaratan sesuai standar nasional dan internasional
- Sistem pencegahan, *monitoring, prevention*.
- Standar karyawan adalah *zero defect (no reject)*
- Dengan sistem pengukuran indikator

5. Dukungan manajemen

Dimensi ini menjelaskan bagaimana pimpinan dan Manajemen Organisasi dalam memberikan dukungan terhadap para karyawan melalui pemberian informasi dan komunikasi yang jelas, bantuan serta pengarahan dalam hal pekerjaan. Untuk mengetahui bagaimana persepsi responden mengenai dukungan manajemen dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini;

⁵⁵ Hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

Tabel 4.11
Jawaban Responden untuk Dimensi Dukungan Manajemen
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1	Manajemen menyediakan fasilitas sarana dan prasarana yang sesuai dengan perkembangan teknologi.	28 40.00%	37 52.86%	5 7.14%	0 0.00%	0 0.00%
2	Pimpinan memberi pengarahan dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor.	18 25.71%	48 68.57%	2 2.86%	2 2.86%	0 0.00%
3	Manajemen memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir.	28 40.00%	28 40.00%	6 8.57%	8 11.43%	0 0.00%
Skor jawaban responden		=	881			
Skor maximum		=	1050			
Skor minimum		=	210			
Persentase		=	$\frac{881}{1050} \times 100\%$			
		=	83.90%			

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut diatas menunjukkan bahwa dari ketiga indikator pertanyaan, responden yang menjawab setuju paling banyak sedangkan yang tidak setuju atau sangat tidak setuju jumlahnya nihil. Untuk media komunikasi agar informasi dari pihak manajemen kepada karyawan dapat disampaikan dengan baik, perusahaan menyediakan sarana antara lain; majalah dinding, *corporate magazine* yang diterbitkan setiap bulan, *meeting event* dengan Bipatrit yang diselenggarakan setiap bulan.⁵⁶

6. Kontrol

Dimensi ini menjabarkan tentang sejumlah peraturan dan pengawasan langsung oleh pihak manajemen yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan. Bagaimana persepsi responden tentang hal tersebut dapat ditunjukkan pada tabel 4.12 dibawah ini;

⁵⁶Wawancara dengan manajer produksi, Manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

Tabel 4.12
Jawaban Responden untuk Dimensi Kontrol
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pengawasan dari manajemen cukup ketat dilingkungan organisasi.	11 15.71%	47 67.14%	5 7.14%	7 10.00%	0 0.00%
2.	Saya mampu bekerja tanpa pengawasan langsung dari pimpinan.	19 27.14%	29 41.43%	7 10.00%	13 18.57%	2 2.86%
3.	Saya bekerja dengan berpedoman pada <i>Standard Operating Procedure</i> /(SOP) dan juga pengawasan dari manajemen.	19 27.14%	41 58.57%	5 7.14%	5 7.14%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 816				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{816}{1050} \times 100\%$				
		= 77,71%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut diatas, menunjukkan bahwa responden yang memilih setuju atas ketiga indikator pertanyaan tersebut diatas jumlahnya paling banyak dibandingkan yang lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar dari responden mampu bekerja dengan baik tanpa perlu adanya pengawasan yang ketat dari manajemen.

Sedangkan untuk pertanyaan bagaimana caranya agar karyawan mampu bekerja tanpa adanya pengawasan secara ketat dari manajemen, pihak manajemen telah mengatur tata tertib peraturan perusahaan dalam suatu rumusan yaitu dalam bentuk buku PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Dengan adanya buku tersebut, maka apabila karyawan melanggar aturan, maka sanksinya sudah diatur dengan jelas dalam buku PKB tersebut. Disamping buku tersebut manajemen juga melakukan sosialisasi tentang PKB kepada karyawan tentang hak dan kewajiban karyawan.⁵⁷

⁵⁷ Wawancara dengan manajer produksi, Manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

7. Identitas Organisasi

Dimensi identitas organisasi mengindikasikan sejauh mana para anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Mengenai persepsi karyawan untuk dimensi identitas organisasi dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13
Jawaban Responden untuk Dimensi Identitas Organisasi
n = 70

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Indofood Sukses Makmur,tbk memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dengan organisasi lainnya.	12 17.14%	12 17.14%	13 18.57%	4 5.71%	0 0.00%
2.	Saya memahami dengan jelas arti dari simbol, logo, dan warna-warna identitas Indofood Sukses Makmur,tbk	15 21.43%	15 21.43%	13 18.57%	8 11.43%	1 1.43%
3.	Indofood Sukses makmur,tbk menerapkan nilai-nilai dan peraturan tersendiri kepada karyawan.	16 22.86%	16 22.86%	5 7.14%	9 12.86%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 807				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{807}{1050} \times 100\%$ = 76,86%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Pada tabel 4.13 seperti yang tersebut diatas, menunjukkan bahwa skor jawaban dari responden adalah sebesar 807, dimana nilai ini berada pada interval skala baik, namun hasil jawaban responden beragam dengan persentase perbedaan yang tidak signifikan. Ketika penulis bertanya bagaimana agar perusahaan memiliki karakteristik yang membedakannya dengan perusahaan yang lain diperoleh jawaban sebagai-berikut:⁵⁸

⁵⁸ Wawancara dengan manajer produksi,manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

- Tata tertib peraturan perusahaan diadopsi sesuai dengan Sistem normatif UU Perburuhan Indonesia.
- Untuk Perawatan kesehatan tersedia Klinik dokter.
- Fasilitas makan di kantin untuk seluruh karyawan.
- Transfortasi khusus buat karyawan disediakan bis antar jemput, untuk yang tidak ikut bis jemputan diberikan tunjangan tranfortasi
- Tersedia fasilitas mesjid dan Ruang komunikasi SPSI

Karakteristik yang dikemukakan tersebut diatas menurut pendapat penulis tidak membedakan PT Indofood dengan perusahaan yang lain karena terdapat banyak perusahaan yang memiliki fasilitas seperti tersebut diatas. Menurut pendapat penulis yang membedakan PT Indofood Sukses Makmur,tbk dengan organisasi lainnya adalah antara lain berupa logo dan warna-warna identitas dan peraturan tata tertib perusahaan serta misi dan visi dari PT Indofood Sukses Makmur. Hal tersebut berdasarkan pada teori yang menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi sendiri yang membedakannya dengan organisasi lainnya.⁵⁹

8. Sistem Imbalan

Dimensi ini menjelaskan tentang sejauh mana alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi yang didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah ini;

⁵⁹ Stephen P. Robbins Op.Cit

Tabel 4.14
Jawaban Responden untuk Dimensi Sistem Imbalan
n = 70

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Menurut saya gaji yang saya terima sudah layak dengan kualifikasi dan pengalaman yang saya miliki.	10 14.29%	41 58.57%	5 7.14%	10 14.29%	4 5.71%
2.	Saya mendapatkan imbalan tambahan atas prestasi kerja yang saya lakukan.	20 28.57%	41 58.57%	4 5.71%	4 5.71%	1 1.43%
3.	Kompensasi yang saya terima atas pekerjaan yang saya lakukan sudah adil.	11 15.71%	42 60.00%	12 17.14 %	4 5.71%	1 1.43%
Skor jawaban responden		= 806				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{806}{1050} \times 100\%$ = 76,76%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Pada tabel 4.14 tersebut diatas menunjukkan bahwa skor jawaban responden adalah sebesar 806, dimana nilai ini termasuk pada interval skala baik. Namun jawaban persepsi karyawan pada dimensi ini beragam. Untuk responden yang memilih setuju untuk indikator pertama yaitu gaji yang diterima sudah layak terdapat sebanyak 58,57% yang setuju sedangkan sebanyak 5,71% responden memilih sangat tidak setuju. Kemudian untuk indikator kedua yaitu mendapatkan imbalan tambahan atas prestasi kerja yang dilakukan, responden memilih setuju 58,57% setuju dan hanya terdapat 1,43% yang memilih sangat tidak setuju, dan untuk indikator ketiga apakah kompensasi yang diterima sudah adil atas pekerjaan yang telah dilakukan, terdapat 60,00% yang setuju sedangkan yang memilih sangat tidak setuju hanya 1,00% saja. Dengan jumlah persentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi bahwa sistem imbalan pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk sudah cukup memuaskan. Faktor-faktor yang menentukan sistem imbalan pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk adalah sebagai berikut;⁶⁰

- Nilai insentif setiap bulan yang berhubungan dengan prestasi kerja
- Penilaian akhir tahun
- Tingkat jabatan/golongan

⁶⁰ Wawancara dengan manajer produksi, pada tanggal 28 November 2008

9. Toleransi Terhadap Konflik

Dimensi budaya organisasi selanjutnya adalah toleransi terhadap konflik, berdasarkan hasil kuesioner terhadap responden, maka diperoleh hasil jawaban mengenai persepsi karyawan terhadap toleransi konflik. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut;

Tabel 4.15
Jawaban Responden untuk Dimensi Toleransi terhadap Konflik
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya bebas memberikan pendapat, kritik dan saran secara terbuka kepada pimpinan dan rekan kerja.	18 25.71%	39 55.71%	7 10.00%	5 7.14%	1 1.43%
2.	Perbedaan pendapat atau perselisihan biasa terjadi dan dapat diselesaikan dengan baik dan cepat serta konstruktif.	16 22.86%	43 61.43%	5 7.14%	5 7.14%	1 1.43%
3.	Saya lebih suka menghindari konflik dan atau membiarkannya daripada berusaha menyelesaikannya.	8 11.43%	27 38.57%	7 10.00%	20 28.57%	8 11.43%
Skor jawaban responden		= 773				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{773}{1050} \times 100\%$ = 73,61%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Pada dimensi toleransi terhadap konflik, hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk ketiga indikator pertanyaan seperti yang tersebut diatas terdapat hasil 73,61% dan skor jawaban sebesar 773 dimana ini berada pada skala baik. Untuk indikator pertama apakah karyawan bebas memberikan pendapat, kritik maupun saran secara terbuka, sebanyak 55,71% responden setuju, sedangkan yang ragu-ragu sebanyak 10%. Jawaban ragu-ragu ini dikarenakan responden tidak pernah memberikan pendapat, saran ataupun kritik kepada manajemen atau pimpinan. Sedangkan indikator kedua perbedaan pendapat atau perselisihan apakah dapat diselesaikan dengan baik dan konstruktif, jawaban responden adalah 61,43% setuju sedangkan yang memilih sangat tidak setuju terdapat sebesar 1,43% saja. Indikator ketiga apakah lebih suka membiarkan konflik atau

menghindari daripada berusaha untuk menyelesaikannya, responden yang memilih setuju sebesar 38,57% sedangkan yang paling kecil jumlahnya adalah responden yang memilih ragu-ragu yaitu 10,00%. Mengenai kritik dari karyawan ditanggapi dengan cara dipastikan dahulu kebenarannya, dengan kata lain informasi dari karyawan disaring atau difilter dahulu, sedangkan saran dan usulan dari karyawan akan dilakukan studi kelayakan terlebih dahulu apabila dapat diterima baru kemudian ditindaklanjuti.⁶¹

10. Dimensi Pola Komunikasi

Dimensi ini memandang sejauh mana komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki kewenangan secara formal. Selanjutnya dapat dilihat pada tabel 4.16 dibawah ini;

Tabel 4.16
Jawaban Responden untuk dimensi Pola Komunikasi
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Komunikasi antara saya dan pimpinan dibatasi oleh hierarki jabatan yang formal dan kaku.	5 7.14%	15 21.43%	10 14.29%	30 42.86%	10 14.29%
2.	Saya sering menggunakan waktu luang, atau istirahat untuk berdiskusi dengan pimpinan dan rekan kerja.	5 7.14%	41 58.57%	13 18.57%	10 14.29%	1 1.43%
3.	Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan akrab baik di jam kantor maupun diluar jam kantor.	15 21.43%	45 64.29%	8 11.43%	2 2.86%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 717				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{717}{1050} \times 100\%$ = 68,28%				

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan hasil penelitian untuk dimensi pola komunikasi tersebut diatas diperoleh hasil responden memilih ketiga indikator setuju paling banyak jumlahnya dibandingkan dengan yang memilih sangat tidak setuju. Hal ini

⁶¹ Hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

mengindikasikan bahwa pola komunikasi antara atasan dan bawahan tidak mengalami hambatan atau kendala menurut persepsi karyawan. Menurut manajer produksi, "pola komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan tidak dibatasi oleh hierarki jabatan yang kaku/formal namun demikian polanya terstruktur, maksudnya apabila ada helper yang ingin berbicara dengan GM harus memberitahukan kepada supervisornya terlebih dahulu."⁶²

Berdasarkan atas hasil jawaban responden untuk variabel budaya organisasi seperti yang telah dipaparkan tersebut diatas, maka selanjutnya penulis membuat summary atas data variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari: skor jawaban responden, skala jawaban responden dan persentase jawaban responden, yang dapat dilihat pada tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17
Hasil Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Organisasi
n = 70

Dimensi	Skor Jawaban Responden	Skala Jawaban Responden	Persentase Jawaban
Inisiatif	847	Baik	80,66%
Toleransi terhadap tindakan beresiko	801	Baik	76,28%
Arah Organisasi	835	Baik	79,52%
Integrasi Pekerjaan	897	Sangat Baik	85,43%
Dukungan Manajemen	881	Baik	83,90%
Kontrol	816	Baik	77,71%
Identitas organisasi	807	Baik	76,86%
Sistem Imbalan	806	Baik	76,76%
Toleransi terhadap konflik	773	Baik	73,61%
Pola Komunikasi	717	Baik	68,29%

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuesioner pada November 2008

Berdasarkan data hasil penelitian ini, untuk variabel budaya organisasi diperoleh hasil yang baik hingga sangat baik, hal ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan sudah baik dan pihak manajemen perusahaan telah menanamkan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawannya dalam proses pekerjaan sehari-hari. Namun apabila dicermati lebih dalam maka dapat dilihat bahwa dimensi pola komunikasi hasilnya lebih kecil dibandingkan dimensi yang lain, kemungkinan

⁶² Hasil wawancara dengan manajer produksi tanggal 28 Oktober 2008

hal ini dikarenakan persepsi karyawan terhadap pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan belum terjalin dengan baik.

4.3 Analisis Variabel Produktivitas Kerja karyawan PT Indofood Sukses Makmur,tbk divisi mi instan Tangerang

Pada bagian ini penulis menjelaskan mengenai analisis variabel produktivitas kerja berdasarkan data hasil penelitian yang telah penulis peroleh dihubungkan dengan dasar teori tentang produktivitas. Mengenai variabel produktivitas kerja berkaitan dengan dimensi sebagai berikut; sikap mental optimis, dinamis, kreatif inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru dan terbuka terhadap perubahan. Penjabaran dimensi produktivitas kerja karyawan satu persatu dijelaskan seperti dibawah ini:

a. Sikap mental optimis

Sikap Mental Optimis merupakan suatu sikap yang berpandangan bahwa: kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Dengan memiliki pandangan sikap seperti yang disebutkan diatas, maka seorang individu akan selalu mencari perbaikan dan peningkatan setiap harinya baik dalam pencapaian maupun dalam cara melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya akan membuatnya lebih produktif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.18 dibawah ini.

Tabel 4.18
Jawaban Responden untuk Dimensi Sikap Mental Optimis
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.	45 64.29%	22 31.43%	3 4.29%	0 0.00%	0 0.00%
2.	Saya selalu ingin melakukan peningkatan-peningkatan hasil kerja terhadap pekerjaan yang saya lakukan hari ini dibandingkan hari kemarin.	34 48.57%	29 41.43%	2 2.86%	4 5.71%	1 1.43%
3.	Saya selalu ingin melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja terhadap yang saya lakukan hari ini dibandingkan kemarin.	30 42.86%	36 51.43%	3 4.29%	1 1.43%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 928				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{928}{1050} \times 100\%$ = 88,38%				

Sumber: diolah berdasarkan hasil kuesioner bulan November 2008

Tabel 4.19
Skala Jawaban Responden Untuk Sikap Mental Optimis

Nilai Min.	= 1 x 3 x 70	= 210
Nilai Max.	= 5 x 3 x 70	= 1050
Range data	= 1050 – 210	= 840
Lebar kelas	= 840 : 5	= 168

Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
1050	882	714	546	378
				210

Pada tabel 4.18 & 4.19 terdapat tiga indikator, yaitu pertama yang beranggapan kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan jumlah responden yang memilih Sangat setuju sebanyak 64,9%, sedangkan yang tidak setuju jumlahnya nihil. Pada indikator yang kedua, responden paling banyak memilih sangat setuju yaitu sebesar 34% sedangkan yang memilih sangat tidak setuju hanya 1.43% dan untuk indikator ketiga yaitu apakah karyawan memiliki keinginan melakukan perbaikan terdapat 36% responden memilih setuju dan hanya 1,43% yang tidak setuju. Karyawan diharapkan memiliki sikap hidup

yang optimis dengan cara diberikan pembinaan mental, konseling kepada karyawan serta motivasi kerja ditingkatkan dari waktu ke waktu.⁶³

b. Dinamis

Dimensi yang kedua dari variabel produktivitas adalah mengenai keberanian dan kemampuan untuk melakukan suatu perubahan apabila diperlukan serta mampu bertanggungjawab atas perubahan yang telah dilakukan. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 4.20 dibawah ini.

Tabel 4.20
Jawaban Responden untuk Dimensi Dinamis
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Apabila diperlukan, saya berani untuk melakukan perubahan pada organisasi.	19 27.14%	42 60.00%	8 11.43%	1 1.43%	0 0.00%
2.	Saya bertanggungjawab atas perubahan yang telah saya lakukan.	16 22.86%	46 65.71%	4 5.71%	4 5.71%	0 0.00%
3.	Saya siap menanggapi perubahan yang terjadi sewaktu-waktu pada organisasi.	10 14.29%	50 71.43%	8 11.43%	2 2.86%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 859				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{859}{1050} \times 100\%$ = 81,8%				

Sumber : data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Pada dimensi yang kedua adalah dimensi dinamis yang terdiri dari tiga indikator, yaitu pertama adalah mengenai apakah karyawan berani melakukan perubahan apabila diperlukan oleh perusahaan. Responden yang menjawab setuju adalah sebanyak 60,00%, sedangkan yang sangat tidak setuju jumlahnya nihil. Untuk indikator kedua bertanggungjawab atas perubahan yang telah dilakukan, responden memilih setuju sebesar 65,71% sedangkan responden yang memilih ragu-ragu dan tidak setuju jumlahnya sama besar yaitu 5,71%. Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen agar karyawan menjadi lebih produktif adalah dengan cara menjalankan sistem *reward* dan *punishment*.⁶⁴ Dengan

⁶³ Hasil Wawancara pada tanggal 21 November 2008 dengan manajer produksi

⁶⁴ Hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

program *reward* tersebut maka diharapkan karyawan terpacu untuk berprestasi sedangkan dengan sistem *punishment* maka karyawan menjadi bertanggungjawab atas pekerjaannya dan juga patuh pada peraturan yang berlaku pada perusahaan termasuk siap menerima perubahan apapun yang terjadi sewaktu-waktu pada perusahaan.

c. Kreatif

Mengenai dimensi kreatif adalah sesuatu yang berhubungan dengan ide, inspirasi spontan, pemikiran baru, sesuatu yang tidak biasa, dengan membuat sesuatu yang baru itu menjadi kenyataan. Dengan kata lain orang yang kreatif adalah orang yang memiliki ide-ide baru, unik atau sesuatu yang tidak biasa dan dapat melaksanakan ide baru yang unik tersebut secara nyata dalam pekerjaan. Dimensi Kreatif dapat dilihat pada tabel 4.21 dibawah ini:

Tabel 4.21
Jawaban Responden untuk Dimensi Kreatif
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya memiliki banyak gagasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	6 8.57%	37 52.86%	17 24.29%	9 12.86 %	1 1.43%
2.	Saya bisa menerapkan gagasan tersebut secara nyata dalam pekerjaan.	6 8.57%	42 60.00%	16 22.86%	6 8.57%	0 0.00%
3.	Saya aktif dalam menciptakan sesuatu yang baru dan unik dalam pekerjaan.	8 11.43%	29 41.43%	21 30.00%	11 15.71 %	1 1.43%
Skor jawaban responden		= 748				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{748}{1050} \times 100\%$ = 71,23%				

Sumber : data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan pada tabel 4.21 tersebut diatas menunjukkan bahwa responden memilih setuju pada indikator memiliki banyak gagasan dalam melakukan pekerjaan sebanyak 52,86% sedangkan hanya terdapat 1,43% yang memilih sangat tidak setuju. Untuk indikator kedua mengenai kemampuan menerapkan gagasan tersebut secara nyata dalam proses kerja sehari-hari, terdapat 60,00% responden yang setuju sedangkan yang tidak setuju dan sangat

setuju jumlahnya sama besar yaitu 8,57% responden. Pihak manajemen melakukan upaya agar karyawan memiliki banyak gagasan dalam pekerjaan dan mampu menerapkan gagasan tersebut dengan cara melakukan pertemuan atau meeting event secara berkala untuk membicarakan gagasan-gagasan yang baru dan unik dari karyawan, dan kemudian karyawan dipersilahkan mengajukan proposal untuk menerapkan gagasan tersebut secara nyata.⁶⁵

d. **Inovatif**

Suatu proses mendapatkan ide baru dan menempatkan ide-ide tersebut pada proses kerja yang dilakukan pada pekerjaan sehingga didapatkan hasil yang baik. Mengenai bagaimana persepsi responden mengenai hal tersebut ditunjukkan pada tabel 4.22 dibawah ini;

Tabel 4.22
Jawaban Responden untuk Dimensi Inovatif
N = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya sering menciptakan inovasi baru yang belum pernah ada sebelumnya dalam pekerjaan saya.	5 7.14%	39 55.71%	15 21.43%	11 15.71%	0 0.00%
2.	Saya memodifikasi inovasi tersebut agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.	7 10.00%	46 65.71%	6 8.57%	10 14.29%	1 1.43%
3.	Saya melaksanakan inovasi tersebut dalam proses kerja sehari-hari.	7 10.00%	40 57.14%	15 21.43%	8 11.43%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 762				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{762}{1050} \times 100\%$ = 72,58%				

Sumber : data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan hasil data penelitian pada tabel 4.21 tersebut diatas menunjukkan bahwa untuk indikator pertama yaitu sering menciptakan inovasi baru yang belum pernah ada sebelumnya pada pekerjaan jawaban responden adalah sebanyak 55,71% memilih setuju sedangkan yang tidak setuju sebesar 15,71%, kemudian untuk indikator kedua dapat memodifikasi inovasi tersebut sesuai dengan kebutuhan perusahaan responden yang memilih setuju sebesar

⁶⁵ Hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

65,71% sedangkan yang sangat tidak setuju sebesar 1,43% saja, untuk indikator ketiga apakah dapat melaksanakan inovasi tersebut dalam proses kerja sehari-hari jawaban responden yang memilih setuju sebesar 57,14% sedangkan yang memilih tidak setuju sebesar 11,43% saja, selanjutnya skor jawaban responden adalah 762 yaitu berada pada interval skala baik. Pihak manajemen dalam mendorong karyawan agar dapat menciptakan inovasi baru yang belum pernah ada sebelumnya yaitu dengan mengadakan perlombaan inovasi yang dibentuk dengan beberapa kategori yaitu antara lain;

1. lomba inovasi meningkatkan hasil produksi produk mi instan flavor ayam bawang dari hasil produksi yang berjumlah 18,500 menjadi 19,500 mi instan.
2. Lomba inovasi kategori menambah temperatur mesin penggorengan fyer
3. Lomba inovasi kategori mengendalikan kualitas produk, contohnya adonan.⁶⁶

Dengan adanya lomba inovasi tersebut diatas, menunjukkan bahwa pihak manajemen sudah memberikan kesempatan kepada karyawan agar menjadi inovatif dengan cara tidak saja memiliki gagasan namun juga mampu menerapkan gagasan tersebut secara nyata dalam proses kerja sehari-hari.

e. **Terbuka terhadap ide-ide baru**

Seorang yang dikatakan produktif akan memiliki sikap terbuka terhadap ide-ide baru tetapi bukan berarti tidak memiliki pendirian yang kuat bahkan selektif terhadap ide-ide tersebut sehingga dapat memilih ide-ide mana yang tepat buat dirinya. Bagaimana persepsi responden terhadap dimensi ini ditunjukkan pada tabel 4.23 dibawah ini;

⁶⁶ Hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 28 November 2008

Tabel 4.23
Jawaban Responden untuk Dimensi
Terbuka terhadap Ide-ide baru
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya antusias terhadap ide-ide baru yang dikemukakan oleh orang lain.	7 10.00%	41 58.57%	16 22.86%	6 8.57%	0 0.00%
2.	Saya dapat menerima ide-ide yang dibuat orang lain dalam pekerjaan saya.	8 11.43%	44 62.86%	10 14.29%	7 10.00%	1 1.43%
3.	Saya selektif terhadap ide-ide baru tersebut dalam pekerjaan saya.	15 21.43%	45 64.29%	7 10.00%	3 4.29%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 802				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{802}{1050} \times 100\%$ = 76,38%				

Sumber : data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan tabel 4.23 tersebut diatas menunjukkan bahwa untuk indikator pertama yaitu antusias terhadap ide-ide baru yang dikemukakan oleh orang lain, responden memilih setuju sebesar 58,57% sedangkan yang tidak setuju hanya 8,57% saja, kemudian indikator kedua apakah dapat menerima ide-ide yang dibuat oleh orang lain dalam pekerjaannya, responden menjawab setuju sebesar 62.86% sedangkan yang tidak setuju sebesar 1.43% saja. Sedangkan untuk indikator yang ketiga yaitu apakah selektif terhadap ide-ide baru yang dikemukakan oleh orang lain, responden memilih setuju sebesar 64.29% sedangkan yang tidak setuju sebesar 4.29%, jumlah nilai skor jawaban responden untuk dimensi ini adalah 802 yaitu berada pada interval skala baik.

f. Terbuka terhadap perubahan

Seseorang yang dikatakan produktif akan memiliki sikap tidak tertutup terhadap perubahan yang terjadi dilingkungan internal ataupun eksternal perusahaannya, dan selektif menerima perubahan-perubahan tersebut sehingga dapat memilih dan menerima perubahan yang tepat untuknya. Untuk mengetahui sejauhmana responden terbuka terhadap perubahan ditunjukkan pada Tabel 4.24 dibawah ini;

Tabel 4.24
Jawaban Responden untuk Dimensi
Terbuka terhadap perubahan
n = 70

No.	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya bersikap fleksibel terhadap perubahan apapun yang terjadi dalam organisasi tempat saya bekerja.	11 15.71%	52 74.29%	5 7.14%	2 2.86%	0 0.00%
2.	Saya mendukung adanya perubahan pada lingkungan pekerjaan saya.	20 28.57%	41 58.57%	5 7.14%	4 5.71%	0 0.00%
3.	Saya selektif terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi tempat saya bekerja.	13 18.57%	49 70.00%	6 8.57%	2 2.86%	0 0.00%
Skor jawaban responden		= 852				
Skor maximum		= 1050				
Skor minimum		= 210				
Persentase		= $\frac{852}{1050} \times 100\%$ = 81,14%				

Sumber : data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan Tabel 4.24 data hasil penelitian seperti tersebut diatas, menunjukkan bahwa untuk indikator pertama yaitu bersikap fleksibel terhadap perubahan apapun yang terjadi, responden memilih setuju sebesar 74.29% sedangkan yang tidak setuju sebesar 2.86%, sedangkan untuk indikator kedua apakah mendukung adanya perubahan, responden memilih setuju sebesar 58.57% sedangkan yang tidak setuju sebesar 5.71% , dan selanjutnya indikator ketiga responden yang memilih setuju sebesar 70.00% sedangkan yang tidak setuju sebesar 2.86%, dan dari skor jawaban responden adalah 852 yang berada pada interval skala baik. Dengan hasil data tersebut maka dapat dikatakan bahwa karyawan sebagian besar sudah bersikap fleksibel terhadap perubahan dan juga sekaligus cukup selektif terhadap perubahan yang terjadi pada perusahaan.

Dari keseluruhan hasil penelitian variabel produktivitas kerja karyawan yang telah penulis paparkan seperti tersebut diatas, terlihat bahwa terdapat adanya skor jawaban responden, skala jawaban responden dan persentase jawaban responden yang dapat penulis rangkum seperti pada tabel 4.25 dibawah ini;

Tabel 4.25
Hasil Jawaban Responden Pada Variabel
Produktivitas Kerja Karyawan
n = 70

Dimensi	Skor Jawaban Responden	Skala Jawaban Responden	Persentase Jawaban
Sikap Mental Optimis	928	Sangat Baik	88,38%
Dinamis	859	Baik	81,80%
Kreatif	748	Baik	71,24%
Inovatif	762	Baik	72,57%
Terbuka terhadap ide-ide baru	802	Baik	76,38%
Terbuka terhadap perubahan	852	Baik	81,14%

Sumber : data diolah berdasarkan hasil kuesioner November 2008

Berdasarkan data hasil penelitian untuk variabel produktivitas kerja karyawan menunjukkan bahwa hasil jawaban responden adalah nilainya mulai dari baik sampai sangat baik, maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan sudah memiliki produktivitas kerja yang baik pula. Pada penelitian ini terlihat adanya dimensi sikap mental optimis menduduki peringkat paling tinggi dari jawaban responden, hal ini menunjukkan bahwa pandangan hidup “kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin” dan “perlu adanya peningkatan dan perbaikan dalam cara-cara kerja setiap harinya” sudah sangat dipahami oleh para karyawan PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan Tangerang yaitu sebesar 88,38% dari total jumlah responden. Namun demikian pada tabel tersebut juga mengindikasikan bahwa untuk dimensi kreatif nilai skor jawaban responden adalah 748 dimana nilai ini paling kecil dibandingkan dimensi yang lain, maka hal ini artinya adalah terdapat 28,76% jumlah karyawan bagian helper yang masih kurang memiliki banyak gagasan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kurang aktif dalam menciptakan sesuatu yang baru dan unik dalam pekerjaan dan belum bisa menerapkan gagasan tersebut secara nyata dalam pekerjaannya.

4.4 Analisis Hubungan Budaya Organisasi dengan Produktivitas Karyawan Departemen Produksi pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan pabrik Tangerang

▪ Uji Signifikansi Koefisien Korelasi

Penulis mengumpulkan data hasil kuesioner yakni mengenai persepsi karyawan permanen terhadap budaya organisasi yang meliputi beberapa dimensi sebagai berikut; inisiatif, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi dihubungkan dengan produktivitas karyawan yang terdiri dari dimensi; sikap mental optimis, dinamis, kreatif, inovatif, terbuka terhadap ide-ide baru serta terbuka terhadap perubahan, untuk selanjutnya dianalisis hubungan antara kedua variabel tersebut untuk dapat ditarik suatu kesimpulan. Analisis data yang dilakukan adalah dengan cara melakukan uji korelasi dalam hal ini menggunakan korelasi *Spearman* dengan teknik *rank* (peringkat), seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.26 berikut ini:

Tabel 4.26
Hasil Analisis Budaya Organisasi dan
Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Program SPSS
Correlations

			total_budaya_ Organisasi	total_ produktivitas
Spearman' s rho	total_budaya_ Organisasi	Correlation	1.000	.582(**)
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	70	70
	total_produk- tivitas	Correlation	.582(**)	1.000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	70	70

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel korelasi Spearman Rank di atas diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.582 dimana angka ini dikategorikan kedalam tingkat hubungan positif yang mantap⁶⁷. Sedangkan apabila dilihat dari interpretasi korelasi, maka angka

⁶⁷ M.Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif komunikasi, ekonomi dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), hal. 184

0,582 termasuk kedalam kriteria hubungan Cukup Kuat.⁶⁸ Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,01 level (2- tailed).

▪ **Hipotesis**

H₀: tidak terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas

H_a: terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas

Kriteria penolakan

H₀ ditolak jika Z hitung > Z tabel, sedangkan perhitungan nilai Z tabel menggunakan rumus sbb:

$$Z_t = 0,50 - \alpha/2$$

$$Z = 0,50 - (0,005:2)$$

$$Z_t = 0,475 \text{ (pada tabel distribusi normal diperoleh nilai } Z_t = 1,96)$$

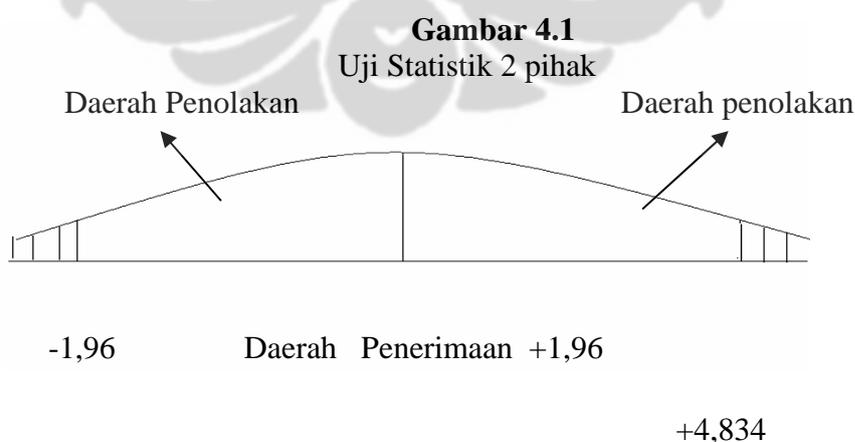
Dengan memasukan nilai koefisien korelasi r ke dalam rumus statistik uji maka diperoleh rumus sebagai berikut:

$$Z = rs\sqrt{n-1}$$

$$= 0,582\sqrt{70-1}$$

$$= +4,834$$

Dari hasil yang didapat yakni Z sebesar +4,834 maka dapat dikatakan bahwa H₀ ditolak karena Z terletak pada daerah penolakan H₀ dimana Z lebih besar daripada Z_t yang bernilai +1,96 seperti dapat dilihat pada gambar IV.1 dibawah berikut ini:



⁶⁸ Andi Supangat, Op. Cit, hal 362-363

Sesuai gambar yang diperlihatkan diatas, maka diperoleh nilai $Z_{hitung} = 4,834 > z_{tabel} = 1,96$, sehingga (H_0) ditolak atau dengan kata lain terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini juga dikemukakan oleh Siagian: bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan produktivitasnya.⁶⁹ Jadi terbukti budaya organisasi yang merupakan variabel independen memiliki hubungan dengan produktivitas kerja karyawan atau variabel dependen dan tidak berlaku sebaliknya sehingga hubungan ini dapat disebut memiliki hubungan asimetris.⁷⁰ Dari hasil perhitungan diatas, dengan koefisien korelasi sebesar 0.582 dapat terlihat adanya hubungan yang memiliki arah hubungan positif, hubungan yang Cukup Kuat, dan hubungan yang bersifat asimetris antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan PT Indofood Sukses Makmur,tbk dalam hal ini karyawan permanen bagian *helper* departemen produksi terhadap budaya organisasi dihubungkan dengan produktivitas kerjanya menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dengan Koefisien korelasi hubungan yang cukup kuat diantara keduanya.

⁶⁹ Siagian, Dergibson. *Op. Cit.*, hal. 233

⁷⁰ Prasetyo dan Jannah, *Op. Cit.*, hal. 80