



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT DAERAH PATI

Lusana Resty Ardiana ✉, Sugeng Hariyadi, Siti Nuzulia

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Agustus 2013
Disetujui September 2013
Dipublikasikan Oktober 2013

Keywords:

factor organization culture

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang diterapkan di PD. BPR Bank Daerah Pati. Subjek yang terlibat adalah 50 orang pegawai di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diukur dengan menggunakan kuesioner yang memiliki 78 aitem. Nilai reliabilitas 0.974. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan semua faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang terdiri dari faktor karakter perorangan, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan semuanya dominan. Hasil penelitian ini bisa difungsikan sebagai sumbangan hasil kajian dalam bidang psikologi industri dan organisasi, dan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.

Abstract

This study aims to determine the factors that influence organizational culture in the Company adopted at PD. BPR Bank Daerah Pati. The subjects involved were 50 employees at PD. BPR Bank Daerah Pati. Factors influencing organizational culture was measured using a questionnaire with 78 items. Reliability value 0.974. Based on this research, all of factors influencing organizational culture consists of individual character, property of rights, organizational structure and organizational ethics, are dominant. The result of this study can be used as a contribution to the next industrial and organizational researchers, and as a reference for future studies.

© 2013 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Gedung A1 Lantai 2 FIP Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: journal@unnes.ac.id

ISSN 2252-6838

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dunia sedang mengalami masa peningkatan pada 5 tahun terakhir ini, terbukti dengan kenaikan yang sangat menonjol yaitu 4% dibanding dengan kenaikan tahun-tahun sebelumnya yang hanya mencapai 3,8% seperti yang dijelaskan oleh direktur utama Bank Indonesia (BI) (*Outlook Ekonomi Indonesia 2008 - 2012*, Edisi Januari 2008).

Seiring dengan pesatnya kemajuan ekonomi dan bisnis di dunia pada umumnya dan di Indonesia pada khususnya, bisnis perbankan mengalami peningkatan. Dengan menawarkan bermacam-macam fasilitas yang menarik bisnis perbankan mulai marak dikembangkan di Indonesia, dari bank-bank yang terkenal hingga bank-bank yang baru. Secara umum bank adalah suatu badan usaha yang memiliki wewenang dan fungsi untuk menghimpun dana masyarakat umum untuk disalurkan kepada yang memerlukan dana.

Kehidupan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan sangat dipengaruhi oleh baik-buruknya pelayanan jasa yang mereka tawarkan. Pelayanan jasa perusahaan ditentukan dengan bagaimana seorang pemimpin membangun sebuah budaya organisasi. Budaya organisasi yang menjunjung tinggi keramahan, pelayanan dan pengutamaan nasabah sangat diperlukan dalam menjamin apakah perusahaan itu dapat bertahan dari persaingan atau tidak. Bank yang melayani perkreditan akan sangat membutuhkan kepercayaan dari nasabah, sehingga diperlukan budaya organisasi yang baik. Dengan banyaknya perusahaan perbankan yang bergerak dalam bidang perkreditan maka saat ini nasabah sangat teliti dan memilih untuk menjadi bagian dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi menurut Amnuai (dalam Pabundu, 2006: 4) adalah seperangkat asumsi dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah

integrasi internal. Schein (dalam Ivancevich, 2006: 44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar–yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal–yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. Sedangkan Tozi, Rizzo, dan Carroll (dalam Munandar, 2010: 263) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagianbagian organisasi.

Budaya organisasi sangat mempengaruhi berjalannya sebuah sistem dalam perusahaan, namun pada hakikatnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya. Ernawan (2001: 13) menjelaskan bahwa faktor budaya organisasi terdiri dari faktor struktur sosial, faktor bahasa, dan faktor pendidikan. Sedangkan Tozi, Rizzo, dan Carroll (dalam Munandar, 2010: 264) menjelaskan bahwa faktor-faktor budaya organisasi terdiri dari faktor pengaruh eksternal, faktor nilai-nilai masyarakat, dan faktor elemen organisasi. Kemudian Jones (2007: 187-193) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*), faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), faktor pembagian hak (*property of rights*), dan faktor struktur organisasi (*organizational structure*)

Budaya organisasi juga menjadi perhatian pengelola Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati (PD.BPR Daerah Pati) yang merupakan perusahaan milik Pemerintah Kabupaten Pati yang bergerak di bidang jasa perbankan. Kegiatan usaha PD. BPR Bank Daerah Pati yang utama adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dana yang telah berhasil dihimpun tersebut dengan

memberikan pinjaman dalam bentuk fasilitas kredit.

Sebagai perusahaan dan organisasi yang baik PD. BPR Bank Daerah Pati memiliki visi dan misi dalam menjalankan perusahaannya. Berikut adalah visi PD. BPR Bank Daerah Pati “Ke depan merupakan Banknya orang Pati, sehat dan terpercaya”, sedangkan misi PD. BPR Bank Daerah Pati adalah “membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat menengah ke bawah di Kabupaten Pati, serta ikut membantu dalam upaya menambah Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Pati”. Visi dan misi tersebut akan tercapai apabila sebuah perusahaan memiliki aturan yang baik serta kehidupan karyawan yang baik.

Budaya Organisasi di PD. BPR Bank Daerah Pati dapat disimpulkan telah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari hasil wawancara dan observasi yang menunjukkan indikasi positif bahwa slogan “SEHAT” mampu berfungsi optimal di PD. BPR Bank Daerah Pati.

Berdasarkan penjelasan di atas penulis mengambil 4 faktor utama yang akan diteliti dan dianalisa faktor apa sajakah yang berpengaruh pada perkembangan budaya organisasi pada PD. BPR Bank Daerah Pati.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah budaya organisasi di PD. BPR Bank Daerah Pati. Budaya organisasi ini akan diteliti dengan menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi tumbuh dan berkembang budaya organisasi, faktor-faktor tersebut adalah faktor karakter perorangan (*characteristics personal*), faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), faktor pembagian kekuasaan (*property of rights*), faktor struktur organisasi (*organizational structure*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai bank pasar yang berjumlah 50

orang dari berbagai macam divisi. Kaidah studi populasi diberlakukan dalam penelitian ini.

Jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas internal yang tercapai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan. Reliabilitas instrumen pada penelitian ini dicari menggunakan rumus *alpha*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam penelitian ini terbagi atas empat faktor yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi dapat berjalan dengan baik. Empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi tersebut adalah karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian kekuasaan dan struktur organisasi dibagi kedalam 78 aitem kuesioner yang dibagikan kepada semua anggota PD. BPR. Bank Daerah Pati.

Perhitungan frekuensi setiap aitem dilakukan dengan maksud agar dapat diketahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor tersebut pada penerapan perusahaan bagi setiap individu pegawai PD. BPR Bank Daerah Pati.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Faktor Karakter Perorangan

Faktor yang berperan dalam sebuah budaya organisasi adalah individu yang berada dalam organisasi tersebut, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda hal ini disebabkan oleh perbedaan nilai, kepribadian dan etik setiap individu dalam organisasi masing-masing. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi frekuensi tampak bahwa 74% responden menjawab bahwa aitem *favorable* pada faktor karakter perorangan „selalu” muncul dan 78,5% menjawab bahwa aitem *unfavorable* pada faktor karakter perorangan „tidak pernah” muncul hal ini menunjukkan bahwa karakter perorangan sebagai faktor yang mempengaruhi baiknya perkembangan budaya organisasi pada PD. BPR. Bank Daerah Pati. Hal tersebut membuktikan bahwa karakter perorangan sangat berpengaruh untuk membangun budaya organisasi dalam sebuah perusahaan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa fenomena yang didapat dari wawancara pada awal penelitian ini tentang keramahan karakter perorangan, tanggung jawab perorangan, dan harmonisasi hubungan antar karyawan telah dijalankan dengan baik dalam peningkatan kemajuan perusahaan. Dimana ketika pertama kali datang penulis mendapatkan sambutan ramah dari petugas keamanan sampai kebagian hrd, mereka dengan ramah memberikan instruksi dan arahan. Harmonisasi hubungan terbukti dengan pemandangan kantin yang dialami oleh peneliti, dimana setiap orang tanpa memandang status, bercanda dan bergurau membahas setiap permasalahan tentang kerjaan ataupun tentang hal di luar kerjaan dalam satu ruangan

Faktor ini didukung oleh dua buah sub-faktor yaitu sub-faktor pemimpin dan sub-faktor anggota :

a) Sub-faktor pemimpin

Sub-faktor pemimpin organisasi/ perusahaan memiliki pengaruh yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena nilai-nilai kepribadian dan kepercayaannya. Pemimpin memberikan skenario yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi.

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan sub-faktor pemimpin sebagai pendukung faktor karakter perorangan yang mempengaruhi. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai „selalu“ sebesar 78% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai „tidak pernah“ sebesar 74%. Hal tersebut sejalan dengan Schein (dalam Suprpto, 2011) mengemukakan peranan pemimpin dalam budaya organisasi, di mana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat faktor-faktor budaya. Selain itu Widodo (2010:67) menyatakan kepemimpinan berperan dalam memperkuat dan mengubah budaya organisasi, karena pemimpin menjadi teladan dalam menjaga budaya organisasi. Pengaruh pemimpin

melalui keteladannya akan memperkuat budaya organisasi.

b) Sub-faktor pegawai

Sub-faktor anggota sebuah organisasi adalah orang yang memiliki karakteristik, pandangan dan kepercayaan yang sama terhadap nilai-nilai budaya organisasi yang ada dalam sebuah organisasi/ perusahaan yang dipilih oleh pemimpin perusahaan.

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan sub-faktor pegawai sebagai pendukung faktor karakter perorangan yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi sehat pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai „selalu“ sebesar 70% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai „tidak pernah“ sebesar 83%.

Hal ini sejalan dengan Jebarus (dalam Yuningsih, 2008:4) yang menyatakan bahwa budaya kerja dalam suatu organisasi berkaitan dengan nilai yang dianut oleh individu yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut menginspirasi individu untuk menentukan tindakan dan perilaku yang dapat diterima oleh organisasinya.

2) Faktor Etika Perusahaan

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki etika yang baik terhadap pelanggan ataupun sesama karyawan. Etika perusahaan disini meliputi moral, kepercayaan dan aturan yang menjaga kestabilan hubungan dengan sesama anggota organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan, tampak bahwa 73,1 % responden menjawab bahwa aitem 13,14,15,19, 20, 21, 25, 26, 27 atau aitem *favorable* pada faktor etika perusahaan „selalu“ muncul dan 66,2 % menjawab bahwa aitem 16, 17, 18, 22, 23, 24, 28, 29, 30 yang merupakan aitem *unfavorable* pada faktor etika perusahaan „tidak pernah“ muncul hal ini menunjukkan bahwa etika perusahaan sebagai faktor yang

mempengaruhi baiknya perkembangan budaya organisasi pada PD. BPR. Bank

Daerah Pati. Hasil perhitungan tersebut dapat dijelaskan dengan pernyataan Alfonisantoso (dalam Riyanto, 2009:19) yang menjelaskan bahwa jika budaya tersebut kuat dan mendukung standart etika yang tinggi maka budaya organisasi akan memberikan pengaruh yang kuat dan positif.

Hasil analisis tersebut membuktikan bahwa hasil wawancara pada awal penelitian tentang budaya SEHAT pada PD. BPR Bank Daerah Pati benar-benar terbukti, berdasarkan hasil pengalaman terlihat etika yang baik diberikan oleh seluruh karyawan bahkan ketika peneliti mencari data pada awal penelitian keramahan dan sambutan yang hangat diberikan seluruh anggota perusahaan. Senyum ramah tanpa memandang siapa yang datang membuat rasa kekeluargaan sangat tampak pada perusahaan ini. Ini merupakan faktor yang sangat baik demi kemajuan perusahaan.

Faktor ini didukung oleh 3 buah subfaktor yaitu etika sosial, etika profesional dan etika personal

a) Etika Sosial

Etika Sosial merupakan nilai moral yang di berlakukan secara formal dalam sebuah sistem sosial yang legal, dalam bentuk tidak tertulis yang di lakukan oleh semua orang dalam melakukan aktivitas kesehariannya. Etika sosial diwakili oleh 6 aitem yaitu aitem 13-18.

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan sub-faktor etika sosial sebagai pendukung faktor etika perusahaan yang ikut mempengaruhi perkembangan budaya organisasi sehat pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai selalu sebesar 66% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai tidak pernah sebesar 71%.

b) Etika Profesional

Etika profesional merupakan nilai moral yang dikembangkan oleh sekumpulan orang-orang terlatih untuk mengendalikan performa pekerjaan dan menejemen sumber daya yang mereka miliki. Etika profesional terdiri dari 6 aitem yaitu aitem 19-24.

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan bahwa sub-faktor etika profesional sebagai pendukung faktor etika perusahaan yang ikut mempengaruhi perkembangan budaya organisasi sehat pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai „selalu“ sebesar 83,3% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai „tidak pernah“ sebesar 68%.

c) Etika Personal

Etika individual adalah nilai moral perorangan yang digunakan oleh individu untuk menata pola hubungan mereka dengan orang lain. Etika personal terdiri dari 6 aitem.

Hasil analisis pada penelitian ini menjelaskan bahwa sub-faktor etika personal sebagai pendukung faktor etika perusahaan yang ikut mempengaruhi perkembangan budaya organisasi sehat pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai selalu sebesar 70% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai tidak pernah sebesar 60%.

3) Faktor Pembagian Hak/ Kekuasaan

Pembagian hak dalam sebuah organisasi (*property of rights*) yaitu hak untuk memakai sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Pembagian hak memberikan aturan dan tanggung jawab kepada setiap individu yang termasuk dalam organisasi tersebut dan mempengaruhi perkembangan nilai, norma dan attitude dalam organisasi tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan, tampak bahwa 68,3 % responden menjawab bahwa aitem 31, 32, 33,

37, 38, 39 atau aitem *favorable* pada faktor pembagian kekuasaan „selalu“ muncul dan 77,3 % menjawab bahwa aitem 34, 35, 36, 40, 41, 42 yang merupakan aitem *unfavorable* pada faktor pembagian kekuasaan „tidak pernah“ muncul hal ini menunjukkan bahwa pembagian kekuasaan sebagai faktor yang mempengaruhi baiknya perkembangan budaya organisasi pada PD. BPR. Bank Daerah Pati.

Penjelasan tersebut menguatkan pendapat Jones (1995: 184) yang menyebutkan pembagian hak yang umum dilakukan disebuah perusahaan/organisasi adalah hak untuk manager, dan hak untuk pegawai. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah cerminan dari pembagian hak yang baik.

Penjelasan ini juga menggambarkan bahwa budaya SEHAT berlaku di PD. BPR Bank Daerah Pati. Kesalahan individu dibenahi dan diberikan teguran kepada setiap karyawan yang melakukannya membuat peningkatan individu dan perusahaan menjadi sangat baik.

a) Hak Manajer

Pembagian kekuasaan untuk manajer merupakan hal yang dilakukan pada setiap perusahaan. Pada faktor pembagian hak ini hak manager diwakilkan dengan 6 aitem.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan sub-faktor hak manajer sebagai pendukung faktor pembagian kekuasaan yang ikut mempengaruhi perkembangan budaya organisasi sehat pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai „selalu“ sebesar 70,7% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai „tidak pernah“ sebesar 76,7%.

b) Hak Anggota (pegawai)

Hak anggota juga menjadi salah satu sub-faktor pada pembagian kekuasaan. Hak anggota penting diperhatikan agar sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik. Hak anggota berpengaruh pada budaya kerja sebuah

perusahaan. Pada penelitian ini hak anggota diwakili oleh 6 aitem yaitu aitem 37-42.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan sub-faktor hak manajer sebagai pendukung faktor pembagian kekuasaan yang ikut mempengaruhi perkembangan budaya organisasi sehat pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Setiap aitem *favorable* pada kuesioner mendapatkan nilai „selalu“ sebesar 66% dari keseluruhan responden. Sementara setiap aitem *unfavorable* mendapatkan nilai „tidak pernah“ sebesar 78%.

Dari hasil analisis sub-faktor di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor pembagian kekuasaan merupakan faktor yang memiliki pengaruh pada perkembangan budaya organisasi pada PD. BPR Bank

Daerah Pati.

4) Faktor Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sistem formal tentang tugas dan hubungan kekuasaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perusahaan/ organisasi tersebut. Perbedaan dalam pemilihan struktur organisasi akan menyebabkan perbedaan nilai budaya organisasi dalam tiap-tiap perusahaan. Struktur organisasi memiliki peranan penting dalam budaya organisasi karena hal inilah yang membentuk karyawan dalam melakukan aktifitas mereka serta berjalannya informasi dalam organisasi. Faktor ini didukung dengan enam buah yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentral-desentralisasi, formalisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas tampak bahwa 78 % responden menjawab bahwa aitem *favorable* pada faktor struktur organisasi selalu muncul dan 67,3 % menjawab bahwa aitem *unfavorable* pada faktor struktur organisasi tidak pernah muncul hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi baiknya perkembangan budaya organisasi pada PD. BPR Bank Daerah Pati. Hal ini sesuai dengan fenomena yang ada bahwa budaya SEHAT pada PD. BPR Bank Daerah Pati telah berjalan

dengan baik. Dan fenomena ini telah terbukti dan berjalan dengan baik. Seluruh birokrasi pada perusahaan ini memiliki peran dan fungsi masing-masing hal ini tampak ketika peneliti menyerahkan laporan hasil penelitian pada perusahaan. Peneliti memberikan laporan secara berurut, dari kepala bagian menuju ke manajer dan yang terakhir adalah pemimpin perusahaan. Dengan struktur yang sangat baik seperti pengalaman peneliti maka jelas terbukti bahwa faktor ini juga memberikan pengaruh kemajuan perusahaan.

a) Sub-faktor Spesialisasi Kerja

Sub-faktor spesialisasi kerja membagi pekerjaan atau tugas dalam sebuah organisasi kedalam tugas-tugas kecil sehingga setiap individu yang melakukan pekerjaan itu menjadi lebih spesialisasi.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan bahwa spesialisasi kerja berjalan dengan baik, hal ini terbukti dengan aitem *unfavorable* yang dijawab terbanyak adalah pilihan jawaban „tidak pernah“ sebesar 79% responden menjawab tidak pernah mengalami aitem-aitem *unfavorable* tersebut.

b) Sub-faktor departementalisasi

Sub-faktor departementalisasi pengelompokan pekerjaan yang sejenis dalam departemen-departemen sehingga spesialisasi dapat dikerjakan dengan baik. Dengan hal ini perusahaan menjadi lebih cepat dalam menyelesaikan tanggung jawab.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan bahwa Departementalisasi berjalan dengan baik pada PD. BPR Bank Daerah Pati hal ini terbukti dengan aitem *favorable* yang dijawab terbanyak adalah pilihan jawaban „selalu“ sebesar 71%, responden yang menjawab selalu mengalami aitem- aitem *favorable* tersebut, dan 55% untuk aitem *unfavorable*.

c) Sub-faktor Rantai Komando

Sub-faktor rantai komando merupakan garis tidak putus dari wewenang yang manajemen puncak sampai ke bagian paling bawah sebuah organisasi dan memperjelas tata cara pembuatan laporan pekerjaan.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan bahwa di PD. BPR Bank Daerah Pati rantai komando berjalan dengan baik, hal ini terbukti dengan aitem *favorable* yang dijawab terbanyak adalah „selalu“ sebesar 88% responden menjawab „selalu“ mengalami aitem-aitem *favorable* tersebut, dan 68% untuk aitem *unfavorable*.

d) Sub-faktor Rentang Kendali

Sub-faktor rentang kendali adalah seberapa banyak karyawan yang bisa ditangani secara efisien dan efektif dalam sebuah departemen. Dengan adanya jumlah yang sesuai dalam setiap departemen bisa memberikan efektifitas yang baik.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan bahwa rentang kendali berjalan dengan baik di PD. BPR Bank Daerah Pati hal ini terbukti dengan aitem *favorable* yang dijawab terbanyak adalah „selalu“ sebesar 75% responden menjawab „selalu“ mengalami aitem-aitem *favorable* tersebut, dan 64% untuk aitem *unfavorable*.

e) Sub-faktor Setralisasi-desentralisasi

Sub-faktor setralisasi mengacu pada pengambilan keputusan dipusatkan dalam satu titik tunggal dalam organisasi tersebut. Desentralisasi adalah keleluasaan keputusan di alihkan kebawah dan pemberian kebebasan kepada karyawan untuk memberikan masukan.

Hasil analisis *favorable* dan *unfavorable* frekuensi pada penelitian ini menjelaskan bahwa sentralisasi-desentralisasi berjalan dengan baik pada PD. BPR Bank Daerah Pati hal ini terbukti dengan aitem *favorable* yang dijawab terbanyak adalah „selalu“ sebesar 82%

responden menjawab „selalu“ mengalami aitem-aitem *favorable* tersebut, dan 78% untuk aitem *unfavorable*.

f) Sub-faktor formalisasi

Sub-faktor formalisasi mengacu pada seberapa formalkah sebuah peraturan diberlakukan dalam sebuah organisasi. Formalisasi yang tinggi menjelaskan setiap detail pekerjaan yang harus di kerjakan dan banyak peraturan yang diberlakukan dalam sebuah organisasi.

Dalam prakteknya di PD. BPR Bank Daerah Pati formalisasi berjalan dengan baik, hal ini terbukti dengan aitem *favorable* yang dijawab terbanyak adalah „selalu“ sebesar 86% responden menjawab „selalu“ mengalami aitem-aitem *favorable* tersebut, dan 62% untuk aitem *unfavorable*.

Berdasarkan keseluruhan analisis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di atas peneliti menyimpulkan bahwa seluruh faktor dan sub-faktor yang digambarkan merupakan pendukung perkembangan budaya organisasi di PD. BPR Bank Daerah Pati sehingga dapat berkembang menjadi sangat baik seperti yang tergambar dalam fenomena dimana pada saat awal peneliti melakukan observasi. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di PD. BPR Bank Daerah Pati adalah karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian kekuasaan, dan struktur organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, adapun keterbatasan dan kelemahan penelitian ini yaitu jumlah aitem pernyataan dalam instrumen yang digunakan masih sedikit sehingga belum memberikan hasil penelitian lebih signifikan dan semua hasil penelitian masuk dalam kategori penting, ini dikarenakan jumlah aitem yang sedikit dan ada kemungkinan subjek menjawab pernyataan tidak sungguh-sungguh dan mengetahui variabel yang hendak diukur.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di PD. BPR Bank Daerah Pati dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yaitu faktor karakter perorangan, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan.

Merujuk pada kesimpulan penelitian di atas, peneliti memberikan beberapa saran kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Diantaranya yang pertama bagi perusahaan, perusahaan sebaiknya memperhatikan seluruh faktor-faktor yang telah diberikan dalam penelitian ini untuk tetap menjaga budaya organisasi perusahaan dengan baik. Kedua bagi peneliti selanjutnya, yaitu bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk memperhatikan jumlah aitem dan subjek dalam penelitian selanjutnya, sehingga hasil penelitian lebih relevan.

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung terselesainya kegiatan penelitian yang penulis lakukan, terutama kepada staf pengajar Jurusan Psikologi FIP UNNES yang telah membimbing dan memberi masukan kepada peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ernawan, Erni. 2011. *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R, dan Matteson, M.T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid I*. Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama
- Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory Text and Cases*. United State: AddisonWesley Publishing Company, inc.

- _____. 2007. *Organizational Theory, Design, and Change Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Education, inc.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia
- Outlook Ekonomi Indonesia 2008 - 2012, Edisi Januari 2008.
- Riyanto, Makmun. 2009. Mengembangkan Perilaku Etis Sebagai Budaya Organisasi. *Orbith*. Volume 5, No.1 : 18-23.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 1*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Suprpto. 2009. *Pemimpin dan Budaya Organisasi*. DIGNA Telaah dan Opini Proaktif. 23-27.
- Widodo. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal pendidikan Penabur*. No.16: 65-80.
- Yuningsih dan Keumala Hayati. 2008. FaktorFaktor Penentu Budaya Kerja di Universitas Lampung. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Volume 5, No.1 : 1-86.