# ANALISIS PROSES BUDAYA ORGANISASI P.T. UNTUNG BERSAMA SEJAHTERA SURABAYA DALAM KONTEKS MENGHADAPI TANTANGAN GLOBALISASI

## SUATU USULAN PENGEMBANGAN KONSEP BUDAYA ORGANISASI

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu PSDM
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

Fefe Ali Sugito
NIM: 090110180L

TESIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Tanggal .....2004

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL .....

Oleh

Pembimbing Ketua

Prof. dr. H.Kuntoro,MPH,Dr.PH
NIP: 130 531 767

Pembimbing

Dr.Ds.Psi.Fendy Suhariadi,M.T.
NIP: 131 878 364

Mengetahui,
Wakil Ketua Progam Studi Ilmu PSDM
Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Dr.Soenarjo,dr.,MS.,MSc.
NIP: 130 385 841

Telah diuji pada
Tanggal 8 Maret 2004
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Haryono Suyono, MA.,Ph.D
Anggota :
1. Dr. Sunarjo, dr, MS., MSc
2. Prof. Dr. H. Kuntoro, MPH, dr., PH
3. Dr. DOR. Hariadi Soeparto, MSc, APU
4. Agus Sulaksmono, MBA
5. Ir. Alisjahbana, MA

# UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur dan terimakasih sedalam-dalamnya ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Pemurah atas segala berkat dan kebaikanNya selama ini sehingga telah menghantar saya pada penyelesaian tesis ini.

Secara khusus saya mengucapkan terimakasih kepada Prof.Dr. Kuntoro, Pembimbing Ketua, yang telah memberikan dorongan, bimbingan, dan kebebasan bagi saya untuk meneliti dan menulis tesis ini sesuai dengan apa yang saya inginkan. Juga kepada Dr. Fendy Suhariadi, pembimbing yang sabar mengikuti dan telah mengoreksi tulisan ini sebelum diuji pada waktunya; serta kepada Ibu Devi, konsultan, dosen FKM Unair, yang sangat membantu dalam melakukan penelitian kualitatif.

Kepada Bapak Dr. Sunarjo, Bapak Dr. Pribadiono, Bapak Prof. Soedjono Abipraja, saya menyatakan hormat dan terimakasih karena telah memberikan banyak koreksi penting pada saat ujian proposal penelitian.

Dengan selesainya tesis ini, tidak dapat saya abaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Airlangga Bapak Prof. Dr.,Med. H. Puruhito,dr. Sp.BTKV, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Bapak Prof. Dr. H. Mohammad Amin, dr.Spl, atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa program Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

3. Bapak Prof. Haryono Suyono, MA, PhD. Ketua Program Studi Ilmu pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan banyak pelajaran berharga tentang Ilmu PSDM Indonesia.
4. Seluruh staf Pengajar Program Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah mengabdikan diri pada ilmu pengetahuan social dan membuka wawasan peneliti khususnya dalam bidang ilmu PSDM.
5. Secara khusus peneliti mengucapkan terimakasih kepada Bapak Jusuf Irianto, M.Com dan Bapak Ino Juwono, MA. Yang telah bersedia berbincang dengan peneliti tentang hal yang bermanfaat dalam mengoreksi pemikiran-pemikiran peneliti.
6. Bapak Untung Jahja sebagai Direktur Utama PT Untung Bersama Sejahtera (PT UBS) Surabaya yang telah mengijinkan peneliti untuk bekerja magang selama tiga tahun dan melakukan penelitian seputar budaya organisasi PT UBS sehingga peneliti tiba pada akhir tesis ini.
7. Beberapa orang informan yang memberikan banyak masukan berharga seputar kehidupan PT UBS yang memperdalam kualitas studi ini, yang namanya tidak mau disebut.
8. Ayahanda: Bapak Ali Sugito, ibunda: ibu Elly Gitawati, suami: Michael Seah, putra-putri: Cogito dan Dea, serta seluruh keluarga besar peneliti, yang telah memberikan pengertian, mendukung secara finansial dan senantiasa memanjatkan doa bagi keberhasilan peneliti dalam menyelesaikan studi magister ini.
9. Seluruh rekan studi dan semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan eksplisit maupun implisit bagi keberhasilan studi ini.

# RINGKASAN

## Analisis Proses Budaya Organisasi PT Untung Bersama Sejahtera Surabaya dalam Konteks Menghadapi Tantangan Globalisasi

Fefe Ali Sugito

Globalisasi merupakan keadaan yang ditandai dengan perdagangan bebas di seluruh dunia yang didukung oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Kebebasan perdagangan itu akan menjadi persaingan pasar yang selalu menghendaki produk dengan kualitas tertinggi dan harga yang sesuai.

PT Untung Bersama Sejahtera (PT UBS) adalah sebuah perusahaan keluarga di bidang manufaktur perhiasan emas di Surabaya yang juga sedang menghadapi tantangan globalisasi dan tengah berjuang agar mampu bersaing dengan pesaing lokal dan manca negara. Sesuai visi dan misi perusahaan, PT UBS harus mampu mengalahkan persaingan dan menjadi terbesar, terpercaya dan terlengkap di dunia. Untuk memenangkan persaingan itu, PT UBS harus melakukan pembenahan khususnya di bidang budaya organisasi.

Sejalan dengan usia yang telah mencapai dua puluh tahun, PT UBS telah meraih kesuksesan di lingkup Asia Tenggara, dan kini perusahaan berada pada tahap kematangan. Sukses selama ini diraih berkat kepemimpinan tunggal salah satu pemilik yang menjadi simbol pahlawan perusahaan karena selain sebagai pelopor, juga karena keberhasilan mengatasi berbagai masalah perusahaan dan membawa perusahaan untuk selalu melakukan terobosan baru di bidang teknologi.

Sebagai perusahaan keluarga, PT UBS menerapkan gaya manajemen gabungan antara manajemen keluarga dan manajemen profesional. Sebagian eksekutif adalah profesional, sebagian lain adalah anggota keluarga termasuk generasi penerus.

Penelitian dilakukan dengan tujuan memahamai proses budaya organisasi dan melihat faktor apa saja yang harus dihilangkan dan diganti dengan konsep yang baru sesuai dengan tuntutan persaingan bebas dalam globalisasi.

Dari hasil penelitian diperoleh proses budaya organisasi PT UBS ada yang positif berupa nilai kerja keras, kejujuran, kolektif, mengacu pada budaya tugas, namun ada pula yang negatif antara lain kekuasaan yang memusat karena simbol kepahlawanan yang sangat kuat, dan termasuk tipe agresif defensif dengan norma penghindaran dan konflik. Proses negatif ini terjadi karena penghargaan manusiawi yang kecil karena budaya organisasi yang tidak berorientasi pada manusia. Selain itu, didapati upaya pemasaran produk yang lebih bersikap reaktif menunggu pasar.

Dalam konteks globalisasi yang menghendaki pengambilan keputusan cepat dan mobilitas tinggi, pemusatan kekuasaan ini tidak relevan lagi, harus diubah dengan penyebaran kekuasaan. Jika PT UBS ingin mempertahankan kesuksesannya, maka budaya pemusatan kekuasaan harus mulai diubah menjadi budaya penyebaran kekuasaan dan budaya menghargai kemampuan manusia. Diusulkan untuk dilakukan peningkatan

dalam pemanfaatan teknologi informasi komunikasi di divisi pemasaran mengingat dalam pedagangan bebas dituntut upaya proaktif dalam meraih pasar.

Pengubahan atau pengembangan budaya organisasi yang paling sesuai adalah mengikuti model siklus kehidupan Schein yang fleksibel karena jenis pengubahan dapat disesuaikan dengan usia dan situasi organisasi.

# SUMMARY

## The Analysis of PT Untung Bersama Sejahtera Surabaya Organizational Culture in The Context of Facing Globalization Challenge

Fefe Ali Sugito

Globalization is a process of integrating human resources using advanced communication and information technologies to bring the best quality and reasonably priced products to the market place.

PT UBS is a family owned manufacturing company in gold jewellery in Surabaya. It is facing global challenges and it is trying to overcome global competitors. As its vision and mission statements, PT UBS obligates itself to be the biggest, most trustworthy and most complete in its field in the world. So, to reach it, PT UBS have to improve many things especially on its corporate or organizational culture.

As twenty years old company, PT UBS have achieved success in its field in South East Asia. It has now reached its mature phase. The hero is one of the pioneers, owners and he always creates technology breakthrough and success for the company.

PT UBS management is a combination of family management and professional management styles. Some of the executives are professionals whilst others are the owners, including the second generation.

The aims of this research were to understand PT UBS organizational culture process, analysis it and to propose a development concept of corporate culture. Through qualitative methodology, the results showed that there were positive and negative corporate culture factors. The positives were: values of hardworking, honesty, collectiveness, role and specialist culture oriented. The negatives were: the centralization of power, aggressiveness-defensiveness with avoidance and conflict norms. That negative norms appeared as the effects of non-human culture oriented. Other result was non-optimal use of information communication technologies in marketing division. Causes of global challenges were quick decision making and high mobility, centralization of power that is no longer relevant as it has to be changed by power and authority shared. PT UBS should apply the power sharing and continue it through suitable programs to the second generation.

It was proposed the changes of non-human oriented to be human oriented culture and upgrading of information communication technologies for the benefit of marketing division. Life cycle of Schein is the most suitable for PT UBS because it is flexible and can be adapted according to the company internal conditions.

# ABSTRACT

## The Analysis of PT Untung Bersama Sejahtera Surabaya Organizational Culture in The Context of Facing Globalization Challenge

Fefe Ali Sugito

Globalization has provided it's hard challenges especially in the business sphere. These challenges has also been faced by PT Untung Bersama Sejahtera (PT UBS), a family gold jewellery manufacture company in Surabaya, and became it's reason in doing improvements with focus to it's organizational culture. PT UBS should do it in order to be able to conquer local dan international competitors, as it's vision and mission statement: to be the biggest, the most trustworthy and the most complete in it's field in the world.

Started that point, the research has been done with the aim to find obstacle factors and the motivated factors of organizational culture which affected PT UBS in it's competence in facing global challenges. Qualitative metodhology has been chosen in this research.

The result showed positive (motivated factors) and negative (obstacle factors) factors in oganizational culture. The positive factors were: value of hard working, honesty, collectiveness, role and specialist culture oriented, and the negatives were: the centralization of power, aggresiveness-defensiveness with avoidance and conflict norms. That negative norms appeared as the effects of non-human culture oriented. Other results were: non optimal in information communication technology in marketing divisions.

As a twenty year company, PT UBS has reached maturity phase, that's why it could feel too hard to change it's old process or old habits, but cause of it must compete and reach it's vision, there was no other choice, it has to change the negative organizational process that was the centralization of power, and agresiveness-defensiveness with avoidance and conflict norms, otherwise they could fail PT UBS to win global challenge which high mobility and quick decision making were the demands.

Negative factors in organizational culture and non optimal in information communication technology using has to be improved, to be changed for the aim of excellency of PT UBS in facing global challenges.

The reality of this mature company made PT UBS suitable to the flexible model of organizational culture changing. The most flexible changing was life of Schein model. It's could be modified and adapted to the unique of each company with it's own culture, external society and internal condition company culture.

Key words: globalization, organizational culture, process

# DAFTAR ISI

Halaman


Sampul Depan ..... i
Sampul Dalam ..... ii
Prasyarat Gelar ..... iii
Persetujuan ..... iv
Penetapan Panitia ..... v
Ucapan Terimakasih ..... vi
Ringkasan ..... viii
Summary ..... x
Abstract ..... xi
DAFTAR ISI ..... xii

BAB 1 PENDAHULUAN ..... 1
1.1. Latar Belakang Masalah ..... 1
1.2. Rumusan Masalah ..... 6
1.3. Tujuan Penelitian ..... 6
1.4. Manfaat Penelitian ..... 6

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA ..... 7
2.1. Globalisasi dan Pengaruhnya dalam Dunia Bisnis ..... 7
2.2. Pentingnya SDM dalam Dunia Bisnis Global ..... 11
2.3. Pemahaman tentang Konsep Budaya dan Definisi Budaya .... 16
2.4. Pemahaman tentang Konsep Budaya Organisasi ..... 25
2.5. Faktor-faktor (isi) Budaya Organisasi ..... 31
2.6. Tipe/Model Budaya Organisasi ..... 49
2.7. Pengubahan Budaya Organisasi ..... 58
2.8. Kesimpulan ..... 79

BAB 3 METODE PENELITIAN ..... 80
3.1. Penetapan Jenis Penelitian ..... 80
3.2. Metode Pengumpulan Data ..... 82
3.3. Pendekatan dalam melaksanakan Metode Pengumpulan Data secara Kualitatif ..... 82
3.4. Faktor-faktor yang Diteliti ..... 83
3.5. Kesahihan Data ..... 84
3.6. Teknik Analisis Data ..... 84
3.7. Populasi dan Sampel ..... 85
3.8. Penetapan Informan dalam Wawancara ..... 85
3.9. Lokasi dan Waktu ..... 85

BAB 4 GAMBARAN UMUM PENELITIAN ..... 87
4.1. Deskripsi Fisik Secara Umum di PT UBS ..... 87
4.2. Sekelumit Sejarah PT UBS ..... 88
4.3. Manajemen Umum ..... 90
4.4. Aktivitas Sehari-hari ..... 91
4.5. Divisi Areso sebagai Divisi Sentral di antara Divisi Produksi 93
4.6. Informan ..... 94
4.7. Kesiapan Organisasi menghadapi Globalisasi ..... 95
4.8. Sikap dalam Bekerja ..... 98
4.9. Gambaran Budaya Organisasi menurut Hofstede ..... 98
4.10. Hasil pengamatan mengenai proses Budaya Organisasi ... 99
4.11. Model/Tipologi Budaya PT UBS ..... 105
4.12. Menurut Tipologi Budaya Organisasi Harrison ..... 106
4.13. Menurut Tipologi Deal dan Kennedy PT UBS adalah termasuk Tipe *Bet-Your-Company-Culture* ..... 108

BAB 5 PEMBAHASAN ..... 110

BAB 6 SIMPULAN ..... 125

DAFTAR PUSTAKA ..... 131

LAMPIRAN ..... 133

# BAB 1

# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar belakang Masalah

Globalisasi merupakan suatu keadaan yang tidak dapat dihindari, terjadi dan dialami oleh seluruh negara di dunia, dan ditandai antara lain oleh semakin maraknya dunia ekonomi oleh perdagangan dan persaingan bebas. Jendela dan pintu negara-negara semakin terbuka berkat kecanggihan teknologi informasi-komunikasi. Aturan dalam persaingan bebas menyebabkan barang atau jasa yang diperdagangkan mengalami seleksi alam oleh pasar. Produk yang berkualitas, dengan desain menarik dan harga terbaik yang akan menang dan *exist*.

Tuntutan persaingan bebas terhadap produk yang berkualitas tinggi menjadi persoalan, khususnya di Indonesia, karena produk yang dihasilkan pada umumnya belum memenuhi standar yang disyaratkan pasar (majalah *Jewellery Indonesia*, 2002)

Tuntutan ini dialami pula oleh PT Untung Bersama Sejahtera (selanjutnya disebut PT UBS saja), sebuah perusahaan manufaktur perhiasan emas keluarga berlokasi di Surabaya. Perusahaan ini mempekerjakan tenaga kerja berjumlah seluruhnya sekitar 2800 orang termasuk jajaran staf dan lini. Wilayah penjualan adalah seluruh provinsi d Indonesia, beberapa negara Asia, timur Tengah, dan Amerika Serikat (data dari divisi personalia dan divisi marketing, Oktober 2002, PT UBS).

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Pada saat ini PT UBS berkembang sedemikian rupa sebagai perusahaan perhiasan emas terbesar di Asia Tenggara (majalah *Jewellery Indonesia*, 2002).

PT UBS mempunyai visi dan misi yang dituliskan sebagai berikut:

Visi: " Menjadi perusahaan industri perhiasan terpercaya, terbesar, dan terlengkap di dunia". Sedangkan misi yang dirumuskan adalah: "Kami berbisnis di bidang industri perhiasan untuk meningkatkan kesejahteraan pemegang saham, karyawan serta pelanggan melalui pasar local dan internasional dan berasaskan untung bersama dan sejahtera".

Kemajuan yang ditunjukkan PT UBS sejauh ini telah menunjukkan upaya ke arah pemenuhan misi dan pencapaian visinya, setidaknya di tingkat nasional. Berbagai upaya pencapaian visi juga sudah dan sedang diperlihatkan, meskipun terdapat kekurangan di sana-sini (data dari dua pelanggan yang namanya tidak mau disebut (tahun 2002), seorang konsultan internal (beberapa kali pada tahun 2002) dan dua orang asisten manajer (tahun 2001, 2002) serta rapat *mddle management* (berbagai rapat rutin tahun 2001 dan 2002).

Sejalan dengan persaingan bebas yang menuntut peningkatan kualitas di segala bidang, ada beberapa hal yang perlu dicermati, dievaluasi, dan dikoreksi agar PT UBS benar-benar melakukan usaha-usaha pencapaian visi misinya secara konsisten dan dalam jangka panjang.

Hal menarik yang perlu dicermati sehubungan dengan tuntutan pasar bebas di masa depan adalah budaya organisasi yang ada dalam perusahaan ini ternyata belum semua faktornya menunjukkan dukungan ke arah produktivitas.

Budaya organisasi yang belum mendukung ke arah produktivitas di PT UBS tampak dari realita-realita: loyalitas karyawan rendah, tampak dari tingginya tingkat *labor turn over* di kalangan staf (contoh dari salahsatu divisi: kalung, dari 100 karyawan baru yang direkrut pada bulan Januari 2002, pada bulan November 2002 keluar 92 orang, sumber: data sekunder divisi personalia, PT UBS, 2003), ketidak konsistenan sikap karyawan terhadap kualitas produk, tampak dari banyaknya barang yang dikembalikan oleh pelanggan (hasil bservasi di divisi marketing) yang menjelaskan ketidak konsistenan kualitas barang, sehingga terkesan keputusan-keputusan untuk melakukan *improvement* sering tidak diikuti dengan *follow up* yang konsisten dan berkelanjutan, dan menumpuknya persediaan barang di gudang barang jadi (sumber: data Kepala Bagian Gudang Barang Jadi, 2002) yang menunjukkan bahwa PT UBS belum sungguh-sungguh (belum bersikap secara ajeg) memiliki wawasan yang berorientasi pada pasar. Rendahnya loyalitas karyawan dan *in-consistency* kualitas produk membuktikan bahwa budaya organisasi PT UBS bukan budaya organisasi yang telah sepenuhnya berorientasi pada prestasi dan tuntutan globalisasi. Selain itu terdapat beberapa realita yang tidak produktif lainnya, yaitu: (sumber: 3 orang eksekutif dan 14 karyawan yang minta namanya tidak disebut)

1. Ketidakadilan (*unfairness*), penghargaan dari pihak perusahaan (dalam bentuk sikap dan fasilitas) tidak didasarkan atas prestasi pada kedekatan dengan atasan.
2. Secara umum perusahaan kurang menghargai karyawan, tampak dari gaji dan imbalan (upah bekerja lembur dan bonus ) yang diberikan.
3. Sporadis adalah kepribadian perusahaan, setiap karyawan dan manajer menekankan kepentingan pada divisi masing-masing sehingga tanggungjawab

berarti tanggungjawab untuk divisi sendiri saja, buan untuk perusahaan sebagai suatu kesatuan.

Realita ini menjadi persoalan serius bagi perusahaan karena menghadapi persaingan bebas yang tentu saja makin berat. Persaingan dalam hal kualitas dan jenis produk merupakan tantangan yang mau tidak mau harus dihadapi, termasuk juga persaingan dalam pelayanan kepada pelanggan. Realita itu merupakan elemen-elemen budaya kerja yang tidak optimal yang harus diubah menjadi budaya kerja yang berorientasi pada *achievement* agar visi-misi yang ditetapka dapat dicapai.

Jika budaya kerja yang produkstif tidak terbentuk, maka akibat-akibat yang dialami perusahaan adalah:

1. PT UBS mengalami *in-eficiency* yang berkepanjangan dalam melaksanakan aktivitas misinya, yang mengakibatkan perusahaan semakin sulit mencapai visinya.
2. PT UBS tidak mampu lagi bersaing, baik di lingkup local (menurut informasi dari direktur PT Hemas Cipta Jaya, perusahaan pemasok mesin, material dan alat-alat bagi pabrik perhiasan emas dengan segmen pasar seluruh Indonesia – berlokasi di Surabaya – terdapat sekitar 143 perusahaan pembuat perhiasan emas dan perak besar dan kecil) apalagi di lingkup global.
3. Kekalahan persaingan PT UBS akan berdampak luas, antara lan meningkatnya angka pengangguran.

Sebaliknya, terciptanya budaya organisasi yang produktif merupakan kebutuhan esensial bagi PT UBS karena beberapa alasan:

1. PT UBS akan meraih keunggulan dalam persaingan bebas d masa depan

2. PT UBS akan mampu mencapai visinya
3. Tingkat kesejahteraan karyawan PT UBS meningkat
4. PT UBS menjadi contoh bagi perusahaan keluarga di Indonesia dalam mempertahankan sukses dalam bisnis keluarga.

Lingkup penelitian dalam tesis ini adalah perusahaan, budaya organisasi yang hendak dianalisa adalah budaya kerja dalam diri informan yang bekerja di PT UBS, dan tentu saja informan yang dipilih adalah informan yang representatif, yaitu yang cukup berhasil menunjukkan prestasi (dibuktikan dengan jabatan dan posisi), telah bekerja setidaknya lima tahun di PT UBS agar mampu memberikan informasi cukup lengkap tentang kehidupan perusahaan, dan menduduki posisi *middle manager* karena karyawan dengan posisi ini dapat terlibat dalam proses pengambilan dan pelaksanaan keputusan sehingga dapat ikut menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mewujudkan visi-misinya.

Tesisi ini mencoba memaparkan analisis proses budaya organisasi dan langkah-langkah ke arah pembentukan budaya organisasi beracuan prestasi yang sesuai dengan tuntutan globalisasi dan sesuai dengan situasi kondisi PT UBS. Sebelumnya, digambarkan keadaan perusahaan senyatanya. Dari gambaran nyata tersebut, ditemukan masukan-masukan tentang apa saja yang dapat mempengaruhi pembentukan budaya baru secara positif (apa saja yang mengdorong terciptanya budaya baru) dan secara negatif (apa saja yang menghambat terciptanya budaya baru). Dari gambaran situasi nyata tersebut, diajukan suatu onsep budaya organisasi yang beracuan prestasi, khusus untuk PT UBS, sebuah perusahaan keluarga.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasar uraian di atas, maka rumusan masalah yang muncul adalah:

1. Bagaimana proses budaya organisasi di perusahaan saat ini?
2. Bagaimana analisis budaya perusahaan dalam hal kesesuaiannya menghadapi tantangan globalisasi?
3. Bagaimana konsep pengembangan budaya rganisasi yang produkstif sesuai dengan kondisi PT UBS sehingga melalui pengembanga tersebut PT UBS *exist* dalam menyikapi globalisasi?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian tesis ini adalah:

1. Mengetahui proses budaya organisasi PT UBS pada saat ini.
2. Merumuskan analisis budaya perusahaan dalam hal kesesuaiannya dalam menghadapi tuntutan globalisasi.
3. Memberikan usulan konsep budaya organisasi yang produktif dan sesuai bagi PT UBS supaya exist dalam menyikapi globalisasi.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan agar dapat memberikan dua manfaat:

1. Diharapkan tesis ini memberikan masukan bagi PT UBS dalam mengembangkan konsep budaya produktif yang sesuai dengan situasi kondisi PT UBS.
2. Diharapkan tesis ini menjadi bahan penelitian lebih lanjut bagi kalangan akademisi dalam hal budaya organisasi yang sesuai pada masa (transisi memasuki) globalisasi.

# BAB 2

# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Globalisasi dan Pengaruhnya dalam Dunia Bisnis

Biasanya, globalisasi dipahami sebagai menipis atau menghilangnya jarak antar negara karena kemajuan dunia teknologi-informasi. Umat manusia tidak perlu lagi menempuh jarak fisik-geografis untuk berhubungan satu dengan lainnya meskipun jarak mereka berjauhan.

Tung dan von Glinow dalam *The Academy of Management Review* (dalam Nimran, buletin Pelatihan & Kinerja, Surabaya, 2002) mengatakan bahwa "dunia seolah-olah sudah menjadi desa global, dalam mana manusia dari berbagai bangsa dapat berhubungan satu sama lain secara lebih dekat daripada sebelumnya. Dalam pada itu, teknologi merupakan kekuatan penentu bagi peningkatan integrasi seluruh belahan bumi, dimana teknologi informasi dan komunikasi telah meningkatkan pengetahuan kita tentang rakyat negara-negara lain, serta memungkinkan adanya interaksi dan saling mempengaruhi antara satu dengan lain secara intensif daripada sebelumnya".

Pengaruh globalisasi yang terutama memang paling besar dalam dunia bisnis-perdagangan. Evans, dkk (2002) misalnya, berpendapat bahwa memasuki globalisasi pembedaan antara perusahaan domestik dan multinasional menjadi semakin kabur. Kompetisi internasional tidak lagi menjadi pertahanan bagi perusahaan raksasa. Kompetisi ini juga mempengaruhi bisnis individual. Pada masa global ini, hambatan-hambatan ekonomis seperti batas-batas bangsa sekarang menjadi kurang relevan, antara

lain karena adanya kesepakatan pemerintah negara-negara untuk memberi keleluasaan, meskipun banyak orang berargumentasi bahwa batas hambatan relasi umat manusia dan budaya tetap tidak akan menghilang. Pada saat yang sama, perluasan deregulasi dan privatisasi membuka peluang baru bagi pengembangan bisnis skala internasional terutama bagi negara-negara sudah berkembang. Masalah yang berkaitan dengan jarak dan waktu wilayah, teratasi dengan faksimili, e-mail dan *mobile phone*.

Sofo (1999) di lain pihak, rupanya ingin melihat sisi lain globalisasi. *"Globalisation has its own rhetoric. It implies improvement for all nations of the world and promises leaner and more efficient economies. However cost and benefits are not applied equally across different countries……There is a differential impact for workers of the world…..There are pressures from powerful international organisations on Third World countries to export resources and commodities at low prices and then to import manufacturer goods at high prices….Goldsmith (1997) predicted that the consequent problems for Third World countries will include unemployment, environmental degradation, urbanisation, and displacement of rural populations.* Young (1995*) maintained that globalisastion has already become the new global colonialism……"* . Dengan pernyataan ini, Sofo menunjukkan sisi negatif dari globalisasi yaitu tekanan ekonomi dari perusahaan-perusahaan internasional kepada (perusahaan-perusahaan) di dunia ketiga untuk mengekspor komoditi mereka dengan harga rendah dan mengimpor barang-barang dari negara-negara kaya dengan harga tinggi, dan akibatnya diramalkan oleh Goldsmith adalah meningkatnya tingkat

pengangguran, degradasi lingkungan dan urbanisasi, bahkan Young mengatakan bahwa globablisasi sebenarnya telah menjadi kolonialisme baru secara global.

Doz dan Prahalad (dalam Evans, dkk, 2002) menghubungkan bidang strategi multinasional dan MSDM ketika melakukan penelitian tentang pola-pola dari strategi kontrol di perusahaan-perusahaan multinasional. Strategi yang harus dihadapi adalah dalam menyikapi ketegangan antara dua kekuatan yang saling tarik menarik, yaitu tuntutan kebutuhan pasar lokal dan tuntutan terhadap integritas global. Ketegangan antara dua kekuatan ini melahirkan kebutuhan akan penelitian yang berusaha melihat inti tantangan untuk perusahaan multinasional. Perusahaan Sony memberikan aporisme "bertindak lokal, berpikir global". Bartlett dan Ghoshal (masih dalam Evans, dkk, 2002) melakukan penelitian terhadap sembilan perusahaan dalam tiga bidang industri (*consumer electronics*, kemasan barang-barang bermerek, dan tombol telepon) di tiga wilayah regional ( Amerika Utara, Eropa, dan Jepang). Bartlett dan Goshal menemukan bahwa sembilan perusahaan itu harus memilih satu di antara tiga terobosan internasionalisasi yang mereka sebut "*administrative heritages*", yaitu:

1. Menjadi perusahaan *multidomestic* dengan karakteristik: desentralisasi, dikerjakan oleh para enterpreneur yang menyukai kebebasan dan otonomi, karena itu dekat dengan *customer* dan memiliki hubungan erat dengan infrastruktur lokal, anak perusahaan dipandang oleh masyarakat setempat sebagai perusahaan setempat. Kekuatan perusahaan jenis ini adalah tanggap terhadap kebutuhan lokal. Contoh: Unilever, Philips, dan ITT.

2. Menjadi perusahaan global. Evans, dkk (2002), menyebutnya perusahaan meganasional. Contohnya Matsushita dan NEC yang memiliki karakteristik: memiliki fasilitas yang meliputi seluruh dunia, berpusat di *parent company*, ada standarisasi produk, operasi di luar negeri dipertimbangkan melalui pengiriman saluran kontrol untuk memasuki pasar internasional, adanya kontrol yang ketat dalam pengambilan strategi, sumber-sumber, dan informasi melalui komunikasi global. Kekuatan kompetitif perusahaan semacam ini adalah pada integrasi global, yang dilain pihak dianggap sebagai ketidakefisienan skala dan biaya.
3. Menjadi perusahaan internasional. Kekuatannya adalah kemampuannya dalam mengirim keahlian ke negara-negara yang kurang menguasai dan memberi keleluasan pada perusahaan-perusahaan lokal untuk menyesuaikan dengan produk yang dibutuhkan, baik barang maupun jasa. Perusahaan semacam ini juga terbuka untuk memanfaatkan keunikan lokal. Banyak perusahaan di Amerika dan Eropa menerapkan terobosan ini.

Dari uraian tentang globalisasi di atas, peneliti menyimpulkan beberapa hal:

1. Istilah globalisasi adalah istilah yang paling sesuai untuk aktivitas bisnis ekonomis.
2. Proses dan akibat globalisasi menampilkan sisi positif dan negatif. Sisi positif adalah terbukanya peluang bagi bisnis baru yang menyerap tenaga kerja, pelayanan bagi masyarakat makin baik (makin cepat, dan murah), terjadinya pertemuan yang makin intensif bagi eksekutif di

seluruh dunia, terbukanya kesadaran akan hambatan-hambatan budaya dan keinginan untuk menjembatani hambatan tersebut. Sisi negatif dialami oleh negara-negara yang lamban dalam meresponi kemajuan teknologi informasi karena selalu tertinggal jauh, tersingkirnya tenaga kerja yang tidak menguasai *high-tech*, makin lebar nya jurang antara negara (dan masyarakat) kaya dan miskin.

3. Batas geografis tidak hilang, namun mulai tercipta sistem komunikasi yang dalam batas tertentu mampu mengatasi jarak geografis antar individu untuk berbisnis.
4. Peran pemerintah bergeser, lebih pada fasilitator
5. Perusahaan menghadapi tantangan baru yaitu makin ketatnya kompetisi, sehingga perusahaan sebagai lembaga lebih membutuhkan SDM yang kualifait daripada mesin canggih.

**2.2. Pentingnya SDM dalam dunia bisnis global**

Hanoto (dalam *Making RI's human resources ready for globalization, The Jakarta Post*, 25 September 1998) menanggapi artikel (dalam harian yang sama, 14 September 1998) yang berjudul *Competition causes angst among employees* yang mengutip Rob Moodie yang mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan pada masa kini sudah menemukan cara yang lebih pintar untuk menghadapi persaingan ketat, yaitu dengan memanfaatkan pegawainya. Para pegawai didorong bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan melalui peningkatan kemampuan kompetitifnya. Ironisnya, tujuan perusahaan ini berakibat pegawai stres, sakit, merasa tidak bahagia dan menjadi kurang produktif. Artikel ini kemudian menyebut survey

di Australia yang menyatakan bahwa 9 dari 10 pekerja (Australia) pada saat ini (pada saat artikel disusun) mengalami stres, dan 85 % dari responden mengakui bahwa stres yang mereka alami adalah masalah yang berasal dan timbul di tempat kerja. Pertanyaan mengapa pegawai mengalami stres kerja, berkaitan dengan pertanyaan bagaimana cara perusahaan mengimplementasikan strategi manajemen sumberdaya manusia dan bagaimana pemerkayaan peran SDM dalam perusahaan di tengah lingkungan yang berubah di tempat kerja. Hanoto (1998), kemudian menawarkan sebuah pendekatan yang mengintegrasikan kemampuan SDM dengan *corporate strategic*. Pengintegrasian ini berimplikasi pada keterlibatan pihak-pihak lain untuk membentuk suatu kerangka kerja karena peran SDM akan berkembang. Jika secara tradisional peran departemen Manajemen SDM adalah rekrutmen, seleksi, training, dan sebagainya, maka kini, karena perusahaan-perusahaan lebih serius dalam merebut pasar dan menciptakan pasar baru, membuat jaringan kerja, meningkatkan peran teknologi informasi, meng-investasi modal lebih besar lagi pada riset dan me*launch* strategi marketing yang agresif, maka peran MSDM pun kini berkembang, karena SDM yang dibutuhkan harus kualifait sesuai dengan kebutuhan di atas. Semuanya ini dilakukan untuk memenangkan perebutan pasar.

Dalam intensitas persaingan yang terus meningkat, perusahaan mengalami berbagai persoalan dengan SDMnya. Hanoto (1998) merinci:

a. Perbedaan kepentingan antara perusahaan dan pegawai. Perusahaan umumnya berorientasi pada tujuan jangka panjang seperti pertumbuhan dan laba jangka panjang, pengurangan biaya-biaya, dan peningkatan

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

*market share*, sedangkan pegawai cenderung berorientasi pada tujuan jangka pendek seperti pemenuhan kebutuhan saat sekarang, gaji, kondisi kerja, perlakukan adil, fasilitas dan promosi. Meskipun telah ada upaya perusahaan berupa penghargaan non-materi, kejelasan *job description*, dan jenjang karir, tetap saja stress di kalangan pegawai tidak menurun karena mereka tetap harus berjuang mendapatkan semua itu. Kompetisi dalam lingkungan antar pegawai itu bisa membawa stres baru dan menurunkan kinerja.

b. Kontradiksi antara harapan dan peran manajemen yang kompleks dan problematis. Mengapa perusahaan tidak memiliki pegawai yang loyal dan produktif, bisa saja karena harapan para manajer terlalu tinggi, konsep para staf tentang profesionalisme bisa saja kontradiktif dengan visi para manajer, dan para manajer tetap berpegang pada asumsi-asumsi yang merusak motivasi pegawai.

c. Peluang posisi atau jabatan yang sama bagi pegawai. Berarti perusahaan harus menciptakan pembagian tugas dan sistem karir yang jelas.

Aktivitas pengembangan SDM juga mengalami perkembangan dan perubahan signifikan sejalan dengan globalisasi (Evans, dkk. 2002), misalnya di Amerika Serikat, ide MSDM berkembang lebih jauh selama sepuluh tahun terakhir ini, pada pengembangan strategi MSDM yang terkenal dengan nama "model 7 S" dalam buku *In Search of Excellence*. Dalam buku ini pengarang menyaring karakteristik perusahaan-perusahaan terkemuka di Amerika. Dalam aktivitas MSDMnya, pengarang menyimpulkan bahwa kesuksesan diperoleh dari efektivitas kegiatan dua

jalur utama MSDM, yaitu sisi manusia, dan sisi *hardware*. Sisi manusia meliputi: gaya hidup para staf dan karyawan, ketrampilan dan nilai-nilai yang tersebar. Sedangkan sisi *hardware* meliputi: strategi, struktur, dan sistem.

Menurut Evans, dkk (2002), para manajer lokal setempat biasanya dibebani tanggungjawab terhadap fungsi SDM di anak-anak perusahaan. Hal ini cukup logis, mengingat kehadiran pekerja yang perlu dikoordinir sesuai dengan peraturan kerja setempat, standard upah, kondisi kerja dan hal-hal lain sehubungan dengan perburuhan. Tentu saja manajer setempat yang lebih mampu mengemban tugas ini. Manajer setempat ini juga harus memberikan masukan kepada para pekerja expat tentang keanehan atau keistimewaan budaya setempat

Dave Ulrich dalam artikel berjudul *New Mandate for Human resources (Harvard Business Review, Jan-Feb 1998,* dalam Hanoto, 1998) menyebut peran baru SDM, adalah apa yang mampu diberikan kepada perusahaan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini berarti SDM seharusnya dilibatkan dalam penentuan strategi perusahaan. Dengan peningkatan peran yang strategis ini akan terjadi peningkatan moral para pegawai (dan manajer) karena merasa dihargai. Pada akhirnya, orientasi dan training kepada jajaran manajemen lini tentang pentingnya kualitas moral seluruh staf profesional menjadi tanggungjawab departemen MSDM. Selain itu, departemen MSDM juga harus menyuarakan aspirasi para pegawai dalam diskusi-diskusi dengan para manajer, menawarkan peluang bagi pengembangan pribadi dan profesionalisme serta

menyediakan sarana untuk menolong para pegawai memenuhi tuntutan perusahaan yang dibebankan kepada mereka. Dalam hal ini keterlibatan SDM dalam proses pengambilan keputusan mewakili pandangan para pegawai dan menyatakan dukungan pada hak-hak pegawai. Sedangkan munculnya tantangan Jepang (*the Japanese challenge*) baik sebagai ancaman maupun sekedar realita ternyata menyadarkan adanya isu perbedaan budaya, dan juga pentingnya isu-isu *soft* seperti MSDM. Ada sejumlah upaya yang menjelaskan bagaimana Jepang yang hancur setelah PD II, telah membangun kembali dengan sejumlah kegiatan yang kemudian mengalahkan pasar Amerika dalam industri-industri mobil, barang elektronik, dan industri berbasis komputer. Bagaimana Jepang melakukannya tanpa sumberdaya alam kecuali sumberdaya manusia? Kemajuan Jepang selama ini ada pada manajemen SDM yang menghasilkan manusia-manusia yang memiliki ketrampilan tingkat tinggi, motivasi dan kemampuan berwirausaha, serta saling hubungan secara organisasional. Hal ini merupakan *shock* yang menyadarkan para manajer barat bahwa pendekatan manajemen berbeda dapat menghasilkan kesuksesan sama besar (dengan kesuksesan yang mereka capai). Asumsi bahwa perusahaan yang berkembang di luar negeri akan memiliki praktek manajemen yang lebih baik sekarang dipertanyakan kebenarannya (Evans, dkk, 2002).

Dari uraian singkat tentang peranan SDM dalam dunia bisnis global ini, peneliti menyimpulkan bahwa peranan SDM dalam era globalisasi ini seharusnya makin diperhatikan, khususnya oleh perusahaan-perusahaan.

SDM yang handal dilibatkan dalam strategi-strategi penting. Untuk itu, tentu saja banyak tugas harus dipersiapkan dan dilakukan perusahaan, misalnya mengkaji ulang budaya organisasi, memberikan berbagai pelatihan di bdang manajemen, strategi, dan teknik serta pembinaan moral.

## 2.3 Pemahaman tentang konsep budaya dan definisi budaya

Sebelum menelaah kepustakaan, tentang budaya organisasi, peneliti hendak meninjau terlebih dahulu konsep-konsep budaya berikut definisinya secara umum dengan tujuan mendapat pemahaman yang cukup mendalam dan menyeluruh tentang budaya organisasi yang hendak diteliti.

Konsep budaya pertama-tama diajukan oleh para antropolog. Dalam hal ini, pertama-tama peneliti memakai buku Clifford Geertz (1973) berjudul *The Interpretation of Cultures*. Geertz mengungkap pendapat Kluckhohn tentang konsep budaya melalui buku berjudul *Mirror for Man*. Dalam duapuluh tujuh halaman dari bab tentang konsep budaya, Kluckhohn mendefinisikan budaya sebagai berikut ( dalam Geertz, 1973) :

a. keseluruhan cara hidup suatu masyarakat
b. warisan sosial yang diperoleh oleh individu dari kelompoknya
c. suatu cara berpikir, merasakan, dan mempercayai
d. suatu abstraksi dari perilaku
e. sebuah teori yang menjadi bagian dari pekerjaan antropolog untuk memahami cara sebuah kelompok berperilaku secara nyata
f. suatu gudang dari pembelajaran orang-orang
g. suatu set (perangkat) orientasi yang telah baku untuk menghadapi masalah

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



h. perilaku yang dipelajari

i. sebuah mekanisme bagi pengaturan perilaku normatif

j. satu set teknik untuk mengatur lingkungan dan orang-orang "luar"

k. pengendapan sejarah, pembentukan, dan barangkali juga dalam keputusasaan, membentuk kiasan-kiasan, sebagai sebuah peta, sebagai sebuah saringan, dan sebagai sebuah matriks.

Pendapat lain adalah dari Hofstede (1997) yang menyebut budaya sebagai "*software of the mind*", yang bukan berarti bahwa seseorang sudah diprogram sebagaimana program komputer, melainkan bahwa perilaku orang hanya sebagian ditetapkan sebelumnya oleh program mental mereka, dalam diri tiap orang terdapat kemampuan dasar untuk berperilaku berbeda, kreatif, membangun, atau merusak. Sumber-sumber program mental seseorang dibentuk berasal dari lingkungan sosial dimana orang tersebut hidup, tumbuh dan mendapatkan pengalamannya. Sumber ini dapat datang dari keluarga, tetangga, sekolah, tempat kerja, atau komunitas hidup yang lain. Selanjutnya, Hofstede membedakan antara budaya kesatu (*culture one)* yaitu pengertian sempit tentang budaya yang hanya menunjuk pada peradaban, pendidikan, seni, dan sastra; dan budaya kedua (*culture two*) yang mengandung pengertian lebih luas yaitu suatu fenomena kolektif, karena tersebar di antara orang-orang yang hidup dalam lingkungan sosial yang sama dimana budaya itu dipelajari. Hofstede juga menjelaskan perbedaan antara sifat dasar manusia (*human nature), culture*, dan kepribadian (*personality).* Kepribadian adalah suatu set program mental yang unik yang tidak dimiliki bersama dengan orang lain. Keunikan ini didasari oleh *traits* yang sebagian berasal

dari suatu set keunikan gen, dan sebagian lagi "dipelajari". Istilah "dipelajari" berarti diubah oleh pengaruh program kolektif (pengaruh budaya), juga oleh pengalaman-pengalaman unik pribadi. Di bawah ini Hofstede menggambarkan perbedaan dan posisi tiga hal tersebut:

Fig. 1.1 Three levels of uniqueness in human mental programming

Sumber: Hofstede Geertz (1997) *Cultures and Organizations Software of the Mind*, New York, NY: McGraw-Hill, halaman 6

Pemikiran lain tentang konsep budaya, antara lain dari Max Weber (juga dalam Geertz, 1973), yaitu bahwa manusia adalah hewan yang terjerat dalam jaring-jaring makna yang dipintalnya sendiri. Geertz mendukung pendapat Weber tentang jaring-jaring makna itu, dan analisa terhadap jaring-jaring itu adalah suatu penafsiran terhadap pencarian makna tersebut.

Geertz (1973) juga mengatakan bahwa menurut Ward Goodenough, budaya berlokasi di dalam pikiran dan hati orang. Geertz sendiri mengungkapkan bahwa suatu budaya tersusun dalam struktur psikologis yang

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga


mengarahkan perilaku, baik perilaku individu maupun perilaku masyarakat. Goodenough mengatakan bahwa suatu budaya masyarakat terdiri dari apa saja yang diketahui atau dipercayai oleh seseorang untuk mengatur perilakunya agar diterima oleh anggota kelompoknya.

Pada bab lain berjudul *The Impact of the Concept of Culture,* Geertz (1973) mengungkapkan timbulnya berbagai pemikiran tentang konsep budaya pada konsep manusia. Setidaknya ada dua konsep yang menarik untuk diperhatikan yaitu konsep yang menekankan pola umum (Lovejoy) dan konsep yang menekankan sisi individual manusia karena menunjukkan perbedaan-perbedaan (Kluckhohn). Geertz mengutip Kluckhohn yang melahirkan teori *consensus gentium: "some aspects of culture take their specific forms solely as a result of historical accidents; others are tailored by forces which can properly be designated as universal."* (beberapa aspek budaya memiliki bentuk yang spesifik semata-mata sebagai hasil peristiwa sejarah, sedangkan bentuk yang lain merupakan rangkaian yang berlaku secara universal). Pada bagian lain, Geertz menyebut pendekatan lain dalam merumuskan konsep budaya, yaitu pendekatan hubungan antara tiga level: level sosial, level psikologis, dan level biologis. Masalah yang timbul adalah bagaimana menyatakan hubungan ketiganya dalam bentuk yang jelas dan tegas (Geertz, 1973). Akhirnya Geertz menyatakan bahwa tidak ada teori yang mengintegrasikan semua level di atas, yang ada hanyalah suatu korelasi, yaitu korelasi dari yang kurang persuasif sampai sangat persuasif antara faktor-faktor budaya dan faktor-faktor non-budaya.

Kroeber dan Kluckhohn (dalam Berry, dkk, 1999) menyimpulkan definisi yang mereka ajukan sendiri, yaitu bahwa budaya terdiri dari pola-pola, eksplisit maupun implisit, tentang dan untuk perilaku yang diperoleh dan dipindahkan melalui simbol-simbol, membangun capaian-capaian yang terpilah dari kelompok manusia, termasuk jelmaan-jelmaannya dalam artifak-artifak. Inti pokok budaya terdiri dari gagasan-gagasan tradisional (segala sesuatu yang diturunkan dan diseleksi secara historis) dan terutama nilai-nilai yang saling terjalin. Sistem budaya, di satu pihak mungkin dipertimbangkan sebagai produk tindakan, di pihak lain, sebagai unsur-unsur kondisioning dari aksi-aksi lebih lanjut. Lebih lanjut Kroeber menjelaskan bahwa budaya adalah *superorganik*, mengatasi dan berada di luar dasar-dasar biologis dan psikologis, maksudnya demikian: individu A dapat datang dan pergi, namun budaya tetap dalam keadaan relatif stabil. Jadi, suatu budaya tak tergantung pada individu tertentu untuk dapat eksis tetapi memiliki suatu kehidupan sendiri pada tingkat kolektif dari kelompok. Selanjutnya, tak ada individu seorang diripun yang memiliki semua dari keseluruhan "budaya" kelompok yang merasa memiliki budaya itu (Berry, dkk, 1999)

Schein (1992) mengartikan konsep budaya muncul dalam fenomena-fenomena sebagai berikut:

1. Peraturan perilaku pada saat orang-orang melakukan interaksi: bahasa yang mereka pakai, tradisi dan kebiasaan, ritual dalam berbagai situasi.
2. Norma-norma kelompok: standard dan nilai-nilai yang implisit dalam kelompok-kelompok kerja

3. Nilai-nilai yang mendukung: nilai-nilai dan prinsip-prinsip dalam masyarakat yang menyatakan bahwa sebuah kelompok diakui mencapai prestasi tertentu, misalnya "kualitas produk".
4. Filosofi formal: seperangkat kebijakan dan prinsip-prinsip ideologi yang mengarahkan suatu tindakan kelompok bagi pemegang saham, pegawai, pelanggan (dalam perusahaan)
5. Aturan main: peraturan-peraturan yang secara implisit diterima oleh anggota kelompok
6. Iklim: perasaan yang muncul baik dalam pengaturan barang-barang secara fisik maupun cara anggota kelompok berinteraksi dengan sesama anggota, dengan orang luar, dengan pelanggan (jika dalam perusahaan komersil)
7. Ketrampilan yang dimiliki: kompetensi khusus yang dimiliki anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas-tugas, dan mewariskan ketrampilan tesebut dari satu generasi ke generasi berikutnya secara implisit
8. Pola berpikir, model mental, dan paradigma bahasa: merupakan bingkai kognitif yang mengarahkan persepsi, pemikiran, dan bahasa yang dipakai oleh para anggota kelompok dan diajarkan kepada anggota baru dalam proses awal sosialisasi.
9. Makna yang tersebar: pemahaman yang muncul yang diciptakan oleh anggota kelompok karena mereka berinteraksi antara satu dengan yang lain.
10. Metafora atau simbol-simbol yang mengintegrasi: ide-ide, perasaan, dan imajinasi kelompok yang berkembang dalam memberikan karakter bagi diri mereka sendiri, yang dihargai atau diterima secara tidak sadar tetapi

menjadi tertanam dalam pengaturan kantor, bangunan, dan artifak-artifak. Hal-hal ini merefleksikan budaya dalam bentuk respons emosi dan estetika, sebagai kontras dari respon kognitif dan evaluatif.

Schein kemudian memformulasikan budaya sebagai: *"the accumulated shared learning of a given group, covering behavioral, emotional, and cognitive elements of the group member's total psychological functioning. For shared learning to occur, there must be a history of shared experience, which in turn implies some stability of membership in the group. Given such stability and a shared history, the human need for parsimony, consistency, and meaning will cause the various shared elements to form into patterns that eventually can be called a culture"* (Schein, 1992). Kemudian secara lebih jelas dirumuskan demikian: *"a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"* (Schein, 1992)

Buku berjudul *Culture & Conduct* (1990) ditulis oleh Richard A. Barrett, sebuah buku dengan pendekatan antropologis untuk memahami budaya, menjadi salah satu bahan acuan yang tidak mungkin diabaikan. Peneliti tertarik dengan ungkapan istilah *cultural relativism* dan *subjective understanding* pada budaya. Menurut Barret (1990), ada dua makna penting dalam istilah relatifisme budaya, yaitu:

1. Berkaitan dengan wilayah geografis dan isi budaya dimana seorang antropolog melakukan penelitian. Relatifisme budaya adalah keyakinan terhadap sekelompok adat kebiasaan, nilai-nilai, dan persepsi moral, yang semuanya itu relatif terhadap terhadap suatu tradisi budaya yang spesifik, hanya dapat dipahami dan dievaluasi di dalam lingkungan tertentu saja. Contohnya pembunuhan bayi dalam keluarga-keluarga dalam adat Eskimo. Bagi dunia luar, ini hal kejam, namun, dalam lingkungan yang keras dengan sedikit sumberdaya, inilah cara mengontrol pertumbuhan bayi yang dapat dilakukan oleh suatu budaya.
2. Pengertian subjektif yaitu para antropolog peneliti membuang bias etnosentris mereka yang membuat mereka menilai budaya tertentu dari sudut pandang budaya sendiri.

Barrett mengatakan bahwa dalam penelitian budaya-budaya, biasanya peneliti melakukan perbandingan budaya, karena suatu budaya tertentu memang diletakkan pada posisi yang lebih luas, sehingga budaya tertentu tampak keunikannya. Para antropolog melakukan pendekatan holistik, dalam arti bahwa mereka berhubungan dengan seluruh kelompok masyarakat di setiap sudut dunia, dan dengan umat manusia sebagai mahkluk biologis yang merupakan hasil suatu budaya, dan memiliki budaya.

Selanjutnya, Barrett (1990) mendefinisikan budaya sebagai berikut: suatu sistem yang menyepakati suatu petunjuk perilaku dalam masyarakat tertentu. Kesepakatan ini menyatakan simbol, karena sebuah simbol adalah sesuatu yang mempunyai arti yang diberikan oleh mereka yang

memakainya. Barrett mengungkapkan bahwa aktivitas umat manusia sangat dipengaruhi oleh simbol-simbol, dan manusia sebenarnya hanyalah hewan yang secara terus menerus bergantung pada serangkaian makna yang diciptakannya sendiri (bandingkan dengan pendapat Weber) yang kemudian makna itu dibahasakan dalam bahasa manusia. Kata-kata adalah simbol yang disetujui, dan mempunyai makna arbitrer, demikian menurut Clifford Geertz, (dalam Barrett, 1990). Sedangkan Durkheim (dalam Barrett, 1990) berpendapat bahwa budaya adalah semacam peta mental tentang bagaimana norma, nilai, keyakinan bekerja dan mempengaruhi dalam kelompok masyarakat yang bersangkutan.

Dari seluruh uraian tentang konsep budaya di atas, peneliti merangkum seluruh faktor dan menyimpulkan konsep budaya sebagai suatu warisan peta mental sosial yang menyejarah dan kompleks, bersifat *superorganik*, menjadi standar (secara implisit maupun eksplisit) bagi suatu kelompok masyarakat tertentu (karena itu bersifat *shared*, terbagi, tersebar) yang berfungsi dalam mengatur, mempengaruhi, membentuk, dan menjaga kelanggengan dinamika mental individu dalam kelompok masyarakat yang bersangkutan. Dinamika mental itu merupakan dan menentukan proses pembelajaran (*learning*) dalam hal koginitif dan ketrampilan, menentukan pengaturan perilaku, pemahaman norma dan nilai, menanamkan filosofi, ideologi, aturan main dan mempengaruhi perasaan individu-individu dalam kelompok masyarakatnya, karena itu bersifat relatif, subjektif, dan unik karena berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu, namun juga objektif.

**2.4. Pemahaman tentang konsep budaya organisasi**

Istilah budaya organisasi kadang-kadang diterjemahkan juga sebagai budaya korporat (dalam Moeljono, 2003), atau budaya kerja (peneliti). Kedua istilah itu: budaya organisasi, atau budaya kerja, dianggap oleh peneliti mempunyai arti sama karena definisi budaya adalah selalu "dalam suatu kelompok" dan akan dipakai berselang seling. Menurut Brown (1998) budaya organisasi adalah bidang baru dalam Teori Organisasi. Definisi-definisi budaya organisasi dikemukakan oleh Brown menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Louis: *A set of understanding or meanings shared by a group of people. The meanings are largely tacit among members, are clearly relevant to the particular group, and are distinctive to the group. Meanings are passed on to new group members.*

Schwatz and Davis: *...is a pattern of beliefs and expectations shared by the organization's members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in the organization.*

Gold: *A quality of perceived organizatinal specialness – that it possesses some unsual quality that distinguishes it from others in the field.*

Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo: *Organizational culture is not just another piece of the puzzle, it is the puzzle. From our point of view, a culture is not something an organization has; a culture is something an organization is.*

Schein: *I will mean by 'culture': a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*

Morgan: *The culture metaphor points towards another means of creating organized activity: by influencing the language, norms, folklore, ceremonies, and other social practices that communicate the key ideologies, values. And beliefs guiding action.*

Lorch: *By culture I mean the shared beliefs top managers in a company have about how they should manage themselves and other employees, and how they should conduct their business. This beliefs are often invisible to the top managers but have a major impact on their thoughts and actions.*

Kotter dan Heskett: *Culture represents an interdependent set of values and ways of behaving that are common in a community and that tend to perpetuate themselves, sometimes over long periods of time.* (semua definisi adalah menurut Brown, 1998)

Brown sendiri (1998) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola-pola perilaku, nilai dan cara belajar serta cara memperoleh pengalaman yang sudah berkembang selama masa hidup organisasi dan dimanifestasikan dalam pengaturan dan pengadaan materi dan perilaku para anggotanya.

Moeljono (2003) membuat definisi budaya korporat sebagai berikut: budaya korporat adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Sedangkan Tan (2002) merumuskan budaya kerja sebagai suatu cara yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Cara itu meliputi sekelompok norma yang terdiri dari beberapa keyakinan, sikap, nilai inti, dan pola perilaku yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Keyakinan adalah sekelompok asumsi atau persepsi tentang sesuatu, tentang orang, dan tentang organisasi sebagai sustu keseluruhan yang dianggap sebagai suatu kebenaran. Jadi, sebuah organisasi memiliki keyakinan yang tersebar (*shared beliefs*) tentang besarnya potensi anggotanya. Nilai inti adalah nilai-nilai yang terutama atau yang mendominasi yang diterima oleh seluruh anggota organisasi. Pola perilaku adalah cara seseorang bertindak menghadapi orang lain dalam organisasi.

Hofstede dalam Suhariadi (2002) menguraikan lima dimensi budaya kerja, yaitu: jarak kuasa (*power distance*), individualisme, maskulinitas, menghindar dari ketidakpastian (*uncertainty avoidance index*), dan orientasi jangka panjang (*long term orientation*).

Dimensi pertama adalah jarak kuasa, menunjukkan besar kecilnya ketergantungan bawahan pada atasan. Index kecil berarti bawahan hanya tergantung sedikit saja pada atasan. Hubungan atasan-bawahan bersifat

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



konsultatif. Sebaliknya index besar menunjukkan besarnya ketergantungan bawahan pada atasan. Sifat hubungannya adalah otokratik.

Dimensi kedua adalah individualisme-kolektivisme. Semakin orang berorientasi pada kepentingan diri, atau keluarga, semakin individualis. Sebaliknya, kolektivisme mengandung makna bahwa setiap orang sejak lahir sudah terintegrasi dalam suatu kekuatan kelompok sosial , sehingga orang merasa dilindungi dan ingin melindungi tanpa ada paksaan.

Dimensi ketiga adalah indeks feminitas-maskulinitas yang menunjukkan perbedaan antara peran wanita dan pria di lingkungan sosial dan lingkungan kerja yang ditimbulkan oleh perbedaan biologik. Indeks organisasi tinggi dalam maskulinitas jika organisasi mempunyai upaya kuat untuk mencapai prestasi dan diwarnai oleh suasana yang asertif dan kompetitif. Sebaliknya indeks organisasi tinggi dalam feminitas jika organisasi itu cekatan dalam bertindak, tekun, dan cepat melakukan pemulihan dari kelelahan. Pada organisasi dengan indeks feminitas yang tinggi, perhatian kepada kesejahteraan dan hubungan dengan karyawan mendapat tekanan penting.

Dimensi keempat adalah penghindaran dari ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Dalam menghadapi ketidakpastian masa depan yang tidak jelas, seberapa jauh seseorang merasa cemas. Dimensi penghindaran ketidakpastian menunjukkan intensitas kecemasan anggota organisasi pada waktu menghadapi ketidakpastian situasi masa depan.

Dimensi terakhir adalah orientasi jangka panjang (*long term orientation*). Orientasi suatu organisasi biasanya menetapkan tujuan di masa

yang akan datang dan terus berupaya untuk mencapai tujuan tersebut. Sebaliknya ada organisasi yang menetapkan tujuannya untuk jangka pendek saja. Orientasi mana yang dipilih organisasi menentukan dimensi kelima ini.

Kreitner & Kinicki (2001) merumuskan budaya organisasi sebagai *the set of shared, taken for granted implisit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*. Definisi ini menggarisbawahi tiga karakteristik penting dalam budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi dialami oleh karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Ketiga, budaya organisasi bekerja pada dua tingkat yang berbeda. Setiap tingkat bervariasai dalam hal apa yang kelihatan dan nampak dari luar dan dalam hal kekuatan perlawanannya untuk berubah. Pada tingkat yang lebih tampak, budaya mencerminkan artefak yaitu benda-benda, mesin, alat-alat. Artefak terdiri atas manifestasi fisik dari suatu budaya organisasi. Contoh-contoh lain manifestasi budaya dalam organisasi misalnya cara berpakaian, cara memberi hadiah atau penghargaan, mitos-mitos, dan cerita-cerita tentang organisasi. Termasuk juga pada level ini perilaku yang tampak yang ditunjukkan oleh anggota organisasi sebagai individu maupun sebagai kelompok. Artefak lebih mudah berubah daripada aspek-aspek yang kurang kelihatan. Pada tingkat yang kurang tampak, organisasi dicerminkan oleh nilai dan keyakinan yang tersebar di antara para anggotanya. Nilai-nilai ini cenderung menetap, bertahan dan sulit berubah. Setiap tingkat dalam budaya mempengaruhi yang lain. Misalnya, jika sebuah perusahaan sangat menekankan kepuasan pelanggan, maka dalam menghadapi keluhan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



pelanggan, karyawan akan bertindak cepat untuk menanganinya dan memberikan kepuasan kepada pelanggan, sebagaimana ditanamkan oleh perusahaan yang bersangkutan.

Dasar budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Nilai dan keyakinan ini juga merupakan peranan kunci dalam mempengaruhi perilaku etis. Ada lima komponen dalam nilai: (1) merupakan konsep atau keyakinan, (2) berkaitan dengan perilaku yang diharapkan, (3) mengatasi situasi-situasi, (4) menjadi penuntun dalam mengevaluasi dan melakukan seleksi, (5) diatur oleh kepentingan relatif (dalam Kreitner dan Kinicki, 2001)

Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, Hofstede (1997) menyebut definisi budaya organisasi sebagai suatu keseluruhan *(holistic):* budaya merujuk pada suatu keseluruhan yang lebih daripada penjumlahan bagian-bagian, mengandung makna secara historis: mencerminkan sejarah organisasi, berkaitan dengan ritual dan simbol-simbol, secara sosial terkonstruksi: diciptakan dan diterima

oleh sekelompok orang yang membentuk organisasi bersama-sama, *soft*, sulit berubah. Secara sederhana, Hofstede mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu program mental sosial (kolektif) yang membedakan anggota sebuah organisasi dari organisasi yang lain.

Dari seluruh uraian tentang definisi budaya organisasi, peneliti menyimpulkan unsur-unsur pembentuk budaya organisasi atau budaya kerja sebagai berikut: pola-pola perilaku, nilai dan cara belajar suatu kelompok, serta cara memperoleh pengalaman yang sudah berkembang (sejak organisasi terbentuk karena melewati sejarah terbentuknya organisasi) dan terus

dikembangkan selama masa hidup organisasi, semua ini dimanifestasikan dalam pengaturan dan pengadaan materi (manifestasi secara eksplisit dan bersifat cepat berubah) serta dalam perilaku para anggotanya (manifestasi secara implisit dan bersifat lebih menetap dan sulit berubah). Manifestasi baik eksplisit maupun implisit ini menjadi perekat bagi para anggotanya untuk bekerja mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Di bawah ini dengan merangkum semua unsur budaya, peneliti merumuskan konsep budaya organisasi adalah: Suatu warisan peta (pola) mental sosial yang menyejarah, dan kompleks, menjadi standar sekaligus pengatur, pemengaruh, dan pembentuk dinamika mental individu. Pola mental ini termanifest dalam perilaku individual, norma, dan nilai yang dianut, perasaan yang dimiliki, baik secara implisit maupun eksplisit, menentukan cara individu dalam memperoleh pengalaman, menetapkan ideologi, filosofi, cenderung bersifat menetap, menjadi perekat antara satu individu dengan individu lain dalam suatu kelompok masyarakat. Pola mental ini bersifat relatif, subjektif, dan unik, namun di sisi lain juga bersifat objektif. Pola mental ini dapat diukur dalam hal: jarak kuasa (antara individu dengan atasan atau bawahannya), ukuran individualisme-kolektivisme, feminitas-maskulinitas, penghindaran dari ketidakpastian dan orientasi jangka panjang atau jangka pendek. Definisi konsep budaya organisasi di atas merupakan jalinan dari konsep budaya menurut pandangan antropolog, dan definisi-definisi pakar manajemen khususnya di bidang *organizational (corporate) culture.*

## 2.5 Faktor-faktor (isi) budaya kerja

Faktor-faktor budaya organisasi dapat dilihat dari definisi budaya organisasi. Berdasar definisi di atas, maka faktor-faktor budaya organisasi adalah: perilaku individu, norma/nilai, suatu perasaan, cara belajar, cara menetapkan ideologi/filosofi, perekat, relatif, subjektif & objektif, unik, jarak kuasa, individualisme-kolektivisme, feminitas-maskulinitas, dan penghindaran dari ketidakpastian, semua ini dapat dilihat secara implisit maupun eksplisit. Brown (1998) mengatakan bahwa definisi dapat berguna untuk memfokuskan perhatian kita pada inti persoalan. Ada beberapa faktor budaya organisasi yang telah dikumpulkan Brown dari beberapa pakar, yaitu: artefak, bahasa yang dipakai dalam lelucon, cerita-cerita, mitos dan legenda, pola-pola perilaku, tatacara kerja sehari-hari , formalitas dan perayaan, norma perilaku, kepahlawanan, simbol dan tindakan simbolik, kepercayaan, nilai-nilai dan sikap, kode etik, asumsi dasar dan sejarah. Brown (1998) mengakui kompleksitas dinamika faktor-faktor di atas, dinamika itu tidak rapi namun saling kait mengait, tumpang tindih dan bersinggungan serta berbenturan. Demi kepentingan pembahasan secara mendalam, Brown (1998) kemudian meringkas faktor-faktor itu dan meniadakan *overlapping*. Faktor-faktor itu adalah:

a. Artefak

Manifestasi yang paling tampak dan paling 'dangkal' (paling luar) dari budaya organisasi adalah artefak. Artefak menunjuk pada keseluruhan lingkungan (fisik) yang dikonstruksikan secara sosial dalam suatu organisasi. Yang termasuk artefak adalah:

1. Objek-objek material, misalnya laporan tahunan, produk yang dihasilkan, brosur-brosur penjualan.
2. Tataletak fisik, misalnya pemakaian ruang kantor (terbuka atau terpisah oleh banyak ruang tertutup, satu ruang besar dipakai bersama atau disekat-sekat), kualitas dan fungsi *furniture*, hiasan ruangan (formal atau informal), pembagian ruang antar departemen, penampilan umum gedung dan tempat parkir kendaraan.
3. Teknologi, misalnya komputer, mesin faksimili, telepon, mesin, dan alat-alat lain
4. Bahasa, misalnya yang dipakai dalam cerita-cerita, lelucon, metafora, dan istilah-istilah jargon.
5. Pola-pola perilaku, misalnya perayaan, tatacara, aktivitas agama
6. Simbol-simbol. Hal-hal umum yang mencakup objek-objek material, tata letak fisik dan hal-hal lain yang menggambarkan peristiwa poster-poster dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh eksekutif untuk mendemonstrasikan hal khusus.
7. Peraturan, sistem, prosedur, dan program-program. Contohnya, sistem SDM berkaitan dengan kompensasi, penghargaan dan promosi, peraturan yang mempengaruhi struktur, komposisi dan periode rapat-rapat manajemen, dan sebagainya.

Artefak, menurut Brown (1998) dapat terlihat nyata dalam beragam macam dan bentuk, dan sebenarnya mengasumsikan budaya organisasi yang lebih dalam. Artefak-artefak dalam ruangan-ruangan di sebuah gedung menyiratkan kehendak organisasi, teknologi yang dipilih sebuah

organisasi menyatakan apa kehendak organisasi tersebut, demikian pula memo, *furniture*, dan sebagainya. Misalnya saja, pada kebanyakan universitas, ruang kantor dibuat lebih tertutup untuk menghargai otonomi dan kebebasan individual, sedangkan dalam organisasi semacam Perusahaan Digital Equipment kantor dibuat lebih sebagai ruang terbuka dimana setiap orang dapat bekerja dan berkomunikasi secara langsung sebagai sebuah tim kerja dengan orang lain dan termasuk juga bertahan dalam tekanan rekan kerja.

b. Objek-objek material: logo organisasi dan *mission statement*

Logo dan pernyataan misi organisasi dapat mengantar orang pada pemahaman lebih mendalam tentang budaya organisasi. Contohnya Hampden-Turner (dalam Brown, 1998) menganalisa logo huruf H pada merek Honda, menyimbolkan bentuk gerbang *tori* yang berdiri pada pintu masuk kuil Jepang yang melambangkan kesatuan bumi dan langit.

Hal yang sama dengan pernyataan misi. Sebuah pernyataan misi menjelaskan visi jangka panjang organisasi, tujuan-tujuan prinsipiil, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip etis yang memayungi pelaksanaan kerja. Pernyataan misi, karenanya, dapat menjadi sumber informasi dalam menjelaskan budaya organisasi. Persoalan yang kerap muncul adalah munculnya kesenjangan antara apa yang diekspresikan secara eksplisit dalam pernyataan misi dengan realita dalam praktek organisasi yang bersangkutan.

c. Arsitektur dan identitas organisasi

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Penampilan fisik organisasi-organisasi modern perlu mendapat perhatian. Beberapa organisasi modern mengalokasikan dana besar untuk gaya bangunan, tataletak kantor, taman, pakaian seragam para pegawai . Ada perdebatan apakah penampilan luar organisasi juga menampilkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Berg dan Kreiner (dalam Brown, 1998) menyumbangkan enam catatan yang menarik untuk diperhatikan:

1. Arsitektur bangunan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku manusia, yaitu dalam berinteraksi, berkomunikasi dan mengerjakan tugas-tugas. Seorang kontraktor Swedia berkomentar tentang bangunan ABV:" Bangunan ABV .....nampak ramah, bangunan merah muda dengan sebuah pintu masuk yang mengundang yang mengarah langsung ke taman, ke restoran-*café* untuk para tamu, dan dilewati banyak orang. Ada banyak kantor dan hampir semua ruang konferensi menghadap taman dan menyajikan rasa nyaman kehidupan.
2. Dari taman dapat dilihat lift kaca yang naik turun yang menunjukkan kesibukan aktivitas sehari-hari". Berg dan Kreiner berspekulasi bahwa kesan dari vitalitas bangunan dapat memberikan efek kekaguman bagi para tamu dan pegawai yang bekerja di ABV.
3. Bangunan dapat berfungsi sebagai simbol yang menyatukan identitas perusahaan bagi para pegawai. Hal ini dibuktikan oleh kecenderungan banyak organisasi yang memakai gambar gedung bangunan mereka dalam iklan atau laporan tahunan mereka.

4. Bangunan dapat berfungsi sebagai simbol dari suatu profil strategis organisasi. Contohnya ruangan berbentuk bundar, atap dom, pintu benbentuk lingkaran dan pojok-pojok bundar. Dengan pemilihan bentuk fisik ini, perusahaan hendak menunjukkan identitas diri baik kepada dunia luar maupun para pegawai.
5. Bangunan dapat memberi efek menjadi bagian dari produk organisasi.
6. Bangunan dapat menjadi simbol-simbol bagi kemewahan, status, potensi, dan cita rasa organisasi atau individu.
7. Bangunan dapat berfungsi menjembatani antara sejarah dengan perkembangan organisasi. Perpindahan lokasi sering menandakan perubahan strategi organisasi secara radikal. Gedung atau bangunan tidak dapat berbicara, namun bangunan ditafsir oleh para pegawai, pelanggan dan masyarakat luas menurut pengetahuan dan pengalaman mereka. Adalah hal sulit jika tidak mungkin, untuk mendesain bangunan yang mampu mengungkapkan pernyataan spesifik atau membawa pesan khusus.

d. Bahasa

Bahasa yang di pakai bukan hanya berarti komunikasi tetapi suatu faktor esensial yang menentukan bagaimana orang memahami kehidupan yang dijalani. Menurut Brown (1998), untuk bekerjasama, orang harus mengembangkan pemahaman bersama melalui pemakaian bahasa dan konsep-konsep serta kategori-kategori yang sama. Perbedaan pemahaman bahasa akan mengakibatkan kecemasan dan berbagai perasaan tidak pasti. Sebagaimana dikatakan Schein (dalam Brown, 1998), istilah-istilah

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



'pelayanan bagus' (*a good service*), 'kualitas tinggi' (*high quality*) dan 'sangat baik' (*excellence*), yang merupakan istilah-istilah yang biasa dipakai untuk menjelaskan strategi dan sasaran operasional dalam beberapa organisasi, dapat bermakna lain dalam organisasi lain yang memiliki budaya berbeda. Persoalan komunikasi yang serius dapat terjadi dalam satu organisasi karena perbedaan tafsiran dan perbedaan makna yang diberikan pada satu kata. Istilah 'kualitas yang dapat diterima' (*acceptable quality*) dapat menimbulkan perdebatan antara departemen produksi dan departemen *quality control*, begitu pula istilah *optimum product price* yang dipahami berbeda antara departemen produksi dan departemen penjualan.

e. Metafora-metafora

Suatu metafora adalah sebuah kata atau kalimat yang dikenakan pada suatu objek atau tindakan dan tidak bermakna harafiah. Metafora dapat bermakna kuat untuk mengkomunikasikan ide-ide dan biasa dipakai dalam banyak organisasi. Metafora yang mendominasi kehidupan organisasi (di United Kingdom) adalah yang berasosiasi dengan permainan catur, militer dan gereja.

f. Cerita-cerita

Martin (dalam Brown, 1998) mendefinisikan cerita-cerita sebagai narasi-narasi yang dapat berfokus pada seseorang, atau pada rangkaian urutan kejadian. Cerita-cerita dikenal sebagai suatu fitur nyata dalam kehidupan organisasi. Orang cenderung menyampaikan cerita-cerita bukan karena dapat menikmati kinerja saja, tetapi mereka berharap agar cerita

mereka mempengaruhi orang lain dalam mengerti situasi dan peristiwa, agar mengilustrasikan pengetahuan dan pemahaman mendalam tentang bagaimana organisasi mereka, dan menunjukkan bahwa mereka adalah tim yang loyal. Analisa cerita-cerita organisasi harus dilakukan secara hati-hati karena cerita yang sama dapat diceritakan secara berbeda oleh orang yang berbeda. Karenanya, cerita-cerita mempunyai kualitas yang fleksibel yang membuatnya sulit diverifikasi. Namun bagaimanapun juga, cerita-cerita dapat menjadi indikator dari:

1. nilai-nilai budaya dan keyakinan-keyakinan
2. aturan-aturan dan prosedur-prosedur formal dan informal
3. konsekuensi dari penyimpangan aturan
4. kategori sosial dan status, dan struktur kekuasaan dalam organisasi.

Cerita-cerita dapat berfungsi sebagai "pesan ketiga" yang efektif dalam menjaga nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan organisasi karena: cerita mengingatkan kembali informasi-informasi, cerita membentuk keyakinan-keyakinan, mendorong sikap berkomitmen melalui seruan pada nilai-nilai yang logis dan sah. Melalui cerita-cerita di dalam organisasi, dapat dipahami keunikan suatu organisasi (Brown, 1998). Mirip dengan seorang individu yang unik, begitu pula cerita-cerita dalam organisasi-organisasi adalah unik, berbeda antara satu dengan lain organisasi. Namun, menurut Martin (dalam Brown, 1998) tetap ada tujuh cerita yang stereotip, yaitu: dapatkah pegawai melanggar aturan, apakah atasan seorang yang manusiawi, dapatkah pegawai rendah naik ke jenjang lebih tinggi, apakah saya akan dipecat, apakah organisasi akan membantu saya jika saya harus

keluar, bagaimana reaksi atasan terhadap kesalahan, dan bagaimana cara organisasi mengatasi rintangan. Apakah masih ada cerita lain yang stereotip. Brown mengatakan perlu dilakukan riset lebih lanjut.

g. Dongeng-dongeng atau cerita yang dibuat-buat.

Dongeng beredar di dalam organisasi dalam bentuk narasi dan sulit dibedakan dari cerita-cerita, kecuali dongeng itu sangat lucu. Dongeng menandakan bagaimana keyakinan anggota organisasi tentang kehidupan. Boje (dalam Brown, 1998) menyebutkan empat fungsi dongeng mendasar dalam organisasi, yaitu: dongeng atau cerita yang dibuat-buat dapat memelihara dan mensahkan tindakan dan konsekuensi masa lalu, masa kini dan masa depan; dongeng-dongeng dapat memelihara maksud-maksud tersembunyi (maksud politis) dan memelihara sistem nilai yang diinginkan, melalui dongeng-dongeng dapat dijelaskan hubungan sebab-akibat terjadinya sesuatu karena pengetahuan tidak dimiliki secara lengkap. Tentang hal ini ada banyak contoh dalam organisasi seperti ditunjukkan Brown (1998) dengan beredarnya cerita-cerita bahwa para wanita adalah pekerja yang tidak dapat diandalkan karena bagi para wanita, karir adalah hal nomor dua, yang pertama adalah menikah dan memiliki anak-anak. Cerita dongeng ini membuat organisasi tidak berminat mempromosikan wanita yang bekerja dalam organisasi mereka, dan akibatnya mereka gagal mendapat bayaran lebih baik. Terjadilah *self-fulfilling prophecy*, para wanita kemudian mengundurkan diri karena merasa tidak dapat mendaki karir lebih baik. Di lain pihak, organisasi memiliki data *woman labor turn-over* di kalangan pegawai wanita yang

cukup tinggi, data ini mendukung cerita-cerita tentang kualitas pegawai wanita. Dongeng-dongeng dapat merasionalisai kompleksitas dan kekacauan aktivitas serta membuat suatu tindakan dimaklumi. Hal ini nampak dari apa yang dilakukan oleh anggota organisasi, mereka mudah saja mengenali, mengukur, menganalisa dan mengubah pekerjaan mereka, semata-mata untuk mengurangi rasa ketidakpastian dan kecemasan mereka.

h. Formalitas, tatacara dan aktivitas keagamaan.

Menurut Brown (1998) pola perilaku yang berulang-ulang adalah ciri-ciri kehidupan organisasi. Formalitas seringkali paling diingat karena paling hidup di kalangan para pegawai, bahkan dapat dianggap sebagai perayaan budaya organisasi yang mengingatkan dan menguatkan nilai-nilai budaya. Tatacara dan aktivitas keagamaan dijelaskan sebagai perluasan atau perincian yang relatif, dramatis, dan tindakan-tindakan yang menggabungkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam kejadian-kejadian, yang kemudian muncul dalam interaksi sosial. Brown (1998) memberikan contoh-contoh tatacara yaitu tatacara penerimaan (jabatan baru), pelepasan (pegawai lama), tatacara pengajuan pertanyaan, dan tatacara pembaharuan. Tatacara ini juga menstrukturkan pengertian terhadap bagaimana kerja organisasi, bagaimana perilaku yang diterima dan bagaimana mengelola perubahan.

i. Norma-norma perilaku.

Norma adalah aturan bagi perilaku yang merupakan pertimbangan bagi para pegawai, perilaku mana yang sesuai dan mana yang tidak sesuai

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



dalam lingkungan tertentu. Norma ini berkembang terus sejalan dengan negosiasi-negosiasi yang terjadi mengenai bagaimana norma yang sesuai untuk menghadapi persoalan-persoalan yang spesifik dalam organisasi. Contohnya, bagaimana norma yang berlaku bagi individu ketika berhadapan dengan individu lain yang memiliki kekuasaan. Di United Kingdom, respek biasanya diberikan kepada orang berdasarkan lamanya bekerja, karena lama kerja diasosiasikan dengan banyaknya pengalaman.

Dalam organisasi lain, respek didasarkan atas posisi, atau karisma, atau hubungan interpersonal (Brown, 1998). Norma-norma penting dalam mengatur perilaku sehari-hari, membentuk budaya, memfasilitasi prediksi dan menjaga kestabilan perilaku dalam organisasi.

j. Simbol-simbol

Simbol adalah kata-kata, objek, kondisi, tindakan atau karakteristik orang yang menandai sesuatu yang berbeda atau yang lebih dalam, dan mempunyai makna untuk seorang individu atau kelompok.

Contoh simbol ini termasuk logat atau cara bicara para eksekutif senior yang menyimbolkan komitmen mereka terhadap produk tertentu atau kebijakan, logo perusahaan menyimbolkan perusahaan yang bersangkutan, para pegawai bekerja lembur untuk menyimbolkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Brown (1998) menyimbolkan kategori luas termasuk cerita-cerita, tatacara dan dongeng (cerita yang dibuat-buat), sedangkan pakar lain mengartikan istilah 'simbol' sebagai salahsatu elemen budaya yang jelas berbeda dengan elemen lain. Masalahnya, menurut Brown (1998) hampir setiap aspek dan peristiwa di dalam organisasi terbuka

untuk ditafsirkan sebagai suatu simbol. Tugas yang lebih sulit adalah mengidentifikasi simbol apa dan mana yang paling signifikan dalam keseluruhan budaya organisasi.

Guna melakukan analisis di atas. Brown (1998) mengusulkan tiga tipe mendasar dari simbol, yaitu: verbal, tindakan dan materi; tiga fungsi dimana simbol terbentuk yaitu: deskripsi, pengontrolan energi, dan sistem pemeliharaan. Simbol-simbol deskriptif adalah tulisan-tulisan ringkas tentang apa yang harus dikerjakan dalam organisasi. Bebeapa simbol juga merupakan motivasi atau de-motivasi dalam kerja, dan karenanya membantu mengontrol aliran energi. Akhirnya ada simbol-simbol sistem pemeliharaan alasan dan petunjuk-petunjuk untuk bertindak. Jadi, simbol sebenarnya adalah gagasan integral dalam budaya yang memainkan peranan vital agar memperlanca fungsi-fungsi dalam organisasi.

k. Pahlawan-pahlawan

Deal dan Kennedy dalam Brown (1998) menatakan bahwa pahlawan adalah seorang motivator hebat....seorang pesulap ketika keadaan menjadi demikian sulit. Heroisme adalah komponen kepemimpinan namun sering dilupakan oleh manajemen modern. Nama para pahlawan dalam organisasi-organisasi kerapkali adalah para pendirinya. Contohnya adalah nama Bill Hewlett dan Dave Packard di perusahaan Hewlett-Packard disebut sebagai dua orang legendaris di perusahaan itu. Deal dan Kennedy (tetap dalam Brown, 1998) menyebut fungsi-fungsi penting yang dapat dipenuhi oleh kehadiran para pahlawan dalam organisasi, antara lain:

1. Mereka membuat kesuksesean tercapai dan peraturan pegawai menjadi manusiawi.
2. Mereka menyediakan model-model peran yang menetapkan standar kinerja yang tinggi yang diikuti orang lain.
3. Mereka menyimbolkan organisasi kepada pihak luar.
4. Mereka memelihara dan memperkaya nilai-nilai budaya, serta mengabadikan keunikan organisasi.
5. Mereka mendorong tumbuhnya komitmen yang lebih besar pada organisasi, dan mengajak orang untuk mengenali prestasi pribadi mereka melalui kesuksesan organisasi.
6. Mereka memotivasi para pegawai.

Di lain pihak, Wilkins (dalam Brown, 1998) mengungkapkan kekuatirannya terhadap penciptaan pahlawan organisasi. Ada sejumlah bahaya, yaitu: ketika *teamwork* dihargai lebih daripada prestasi seseorang, ada kemungkinan salah memilih pahlawan, seseorang yang dipahlawankan dapat menjadi terlampau yakin aan kemampuannya sehingga bertindak ceroboh. Heroisme, karenanya, bisa mendorong motivasi, bisa juga membunuhnya terutama bagi pegawai dengan kapasitas rata-rata.

1. Nilai-nilai, keyakinan dan sikap.

Nilai-nilai dan keyakinan adalah bagian dari sub struktur kognitif dalam kehidupan organisasi. Nilai-nilai (dalam Brown, 1998) berhubungan erat dengan moral dan etika, dan memperjelas pemikiran orang tentang apa yang seharusnya dilakukan. Individu dan organisasi yang memiliki nilai

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



kejujuran, integritas, dan keterbukaan, menganggap bahwa mereka harus bertindak secara jujur, terbuka, dan berintegritas karena itulah yang benar. Dalam prakteknya, keyakinan sulit dibedakan dengan nilai. Seseorang yang mempunyai nilai kejujuran, keterbukaan dan integritas melakukan tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai tesebut, bisa karena memang pada dirinya nilai itu telah ada, namun bisa pula karena ia harus mempromosikan nilai-nilai itu untuk kesejahteraan kehidupan organisasi.

Beberapa pakar mengartikan nilai sebagai bagian dari keyakinan. Menurut Schein, keyakinan seorang pemimpin dapat ditransformasikan menjadi kelompok dalam kurun waktu tertentu melalui nilai-nilai. Ketika menghadapi masalah, seorang pemimpin bisa menemukan solusinya, misalnya dengan menaikkan produktivitas, karena keyakinan sang pemimpin bahwa meningkatkan produktivitas berarti meningkatkan laba. Anggota organisasi lain dapat menanggapi peningkatan produktivitas bukan sebagai keyakinan namun sebagai tuntutan dari nilai-nilai sang pemimpin, yaitu bahwa ketika menghadapi masalah dalam perusahaan, orang harus melakukan peningkatan produktivitas. Jika solusi ini berhasil, maka kelompok akan secara bertahap menerima nilai ini sbagai sebuah deskripsi yang akurat tentang bagaimana alam kehidupan. Jika nilai diterima secara tetap apa adanya, maka pengesahan sosial akan mentransform nilai itu menjadi suatu keyakinan yang jarang dipertanyakan lagi. Ketika keyakinan mencapai status ini, maka keyakinan dipertimbangkan menjadi asumsi dasar.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Sikap berhubungan dengan nilai dan keyakinan dengan perasaan-perasaan. Sikap dapat dipertimbangkan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari dalam respon secara konstan hal-hal yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap suatu hal atau ide. Oleh karena itu, sikap melibatkan evaluasi yang didasarkan pada perasaan. Contohnya, manajer senior percaya bahwa siklus peningkatan kualitas dapat meningkatkan komitmen di kalangan pegawai, dan karenanya meningkatkan juga produktivitas dan kualitas. Jika para pegawai ini mengevaluasi komitmen mereka, produktivitas dan kualitas secara positif, maka mungkin mereka akan menjaga sikap positif ke arah lingkungan yang berkualitas. Sebaliknya, para manajamen menengah yang percaya bahwa lingkungan kualitas dapat mengarah pada diskusi yang memboroskan waktu, meningkatkan perselisihan di tempat kerja, dan menjadi gangguan bagi otoritas mereka. Hal ini terjadi bagi manajer yang memiliki sikap negatif pada lingkaran kualitas. Sikap berkembang dalam kurun waktu, seperti opini, lebih dipengaruhi oleh prasangka dan stereotip daripada informasi sesungguhnya. Sikap lebih menetap dalam mempengaruhi motivasi daripada opini.

m. Asumsi-asumsi dasar

Menurut Brown (1998) asumsi dasar adalah solusi yang diterima untuk mengenali masalah. Schein dalam Brown (1998) mengusulkan ide bahwa sebuah budaya dapat dijelaskan dalam istilah asumsi dasarnya. Arti istilah ini menurut Brown adalah menunjuk pada sesuatu yang implisit, asumsi dasar yang mendalam yang disebarkan dan memimpin persepsi, peasaan dan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



emosi orang. Asumsi dasar berbeda dengan keyakinan dalam tiga cara. Pertama, keyakinan disadari dan mudah dideteksi, sedangkan asumsi dasar berada dalam alam tidak sadar dan sangat sulit muncul di permukaan. Kedua, keyakinan dapat dikonfrontasi, diperdebatkan dan lebih mudah untuk mengubahnya daripada asumsi dasar yang secara definisi tidak dapat dikonfrontasi atau diperdebatkan. Ketiga, keyakinan adalah pengertian atau kesadaran yang lebih sederhana dibandingkan dengan asumsi dasar yang melibatkan tidak hanya keyakinan tapi juga penafsiran terhadap keyakinan, nilai dan emosi. Jadi, keyakinan dasar adalah aspek psikologis yang belum masuk dalam kesadaran, tidak dapat dikonfrontasi dan sangat komplek dalam diri manusia.

Schein dalam Brown (1998), mengajukan sebua tipologi terdiri dari lima dimensi dalam asumsi dasar, yakni:

1. Hubungan manusia dengan lingkungannya.

   Setiap organisasi berbeda karena kontrol yang mereka lakukan berbeda-beda. Ada organisasi yang berasumsi bahwa mereka dapat mendominasi lingkungan, ada yang menganggap bahwa mereka harus hidup bersama secara harmonis dengan menemukan "tempat" yang sesuai, dan ada juga yang berasumsi bahwa mereka didominasi oleh lingkunagn mereka dan harus menerima tempat apapun yang tersedia dalam lingkungan.

2. Sifat dasar realitas dan kebenaran

   Ada begitu banyak cara untuk menetapkan kebenaran dan mencapainya dalam organisasi. Dalam beberapa organisasi, kebenaran diputuskan oleh dogma murni atau oleh kebijaksanaan pemimpin-pemimpin yang dapat

diandalkan. Dalam organisasi lain keputusan dan kebijakan didapat melalui proses rasional resmi yang melibatkan peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur tertentu. Dalam organisasi yang lain, kebenaran dipertahankan melalui konflik dan perdebatan. Akhirnya, ada pula organisasi yang berasumsi pragmatis, apa yang berjalan itulah yang benar.

3. Sifat dasar manusia.

Asumsi dasar tentang sifat dasar manusia mempengaruhi perbedaan-perbedaan organisasi. Teori X yang ditemukan oleh Mc. Gregor yang mengatakan bahwa pada dasarnya manusai bersifat malas, sedangkan dalam Teori Y Mc Gregor mengatakan bahwa pada dasarnya manusia mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja. Dalam beberapa organisasi, motivasi kerja orang adalah pada pertimbangan uang, dalam organisasi lain orang bekerja karena motif penerimaan sosial dan organisasi lain lagi, orang termotivasi karena ingin memanifestasikan potensinya untuk mendapatkan aktualisasi diri.

4. Sifat dasar aktivitas manusia

Asumsi yang mendominasi dunia Barat adalah bahwa orang harus menjadi proaktif dan bekerja keras untuk mencapai sasaran yang diinginkan (asumsi "melakukan"), asumsi lain yang menjadi kontrasnya adalah orang harus "menjadi". Dalam hal ini, ada organisasi yang menganggap bahwa kehidupan pribadi karyawan lebih bernilai, ada yang menganggap bahwa bekerja/pekerjaan yang lebih utama, ada yang

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



menganggap keseimbangan antara bekerja dan kehidupan pribadi adalah yang paling baik.

5. Sifat dasar hubungan antar umat manusia.

Asumsi organisasi tentang manusia mempengaruhi asumsinya tentang hubungan antar sesama. Ada organisasi yang mendorong perkembangan individu, dan ada yang lebih menekankan aktivitas bersama. Ada organisasi yang dijalankan dengan sistem otokrasi, ada yang paternalistik, yang lain dijalankan secara demokratis. Menurut Brown (1998), asumsi dasar yang penting dimiliki organisasi adalah saling menguatkan dan saling ketergantungan. Untuk menafsir budaya organisasi, orang perlu menguraikan jalinan yang kompleks dalam keyakinan, nilai dan emosi, dan usaha menafsir budaya ini akan makin rumit karena budaya bukan entitas yang statis, tapi berubah setiap saat.

n. Sejarah

Secara tidak kaku diakui bahwa budaya organisasi secara umum dapat dipahami sebagai produk sejarah, demikian menurut Brown. Di sisi lain, kebanyakan perspektif lain dari perilaku organisasi tidak mengaitkan dengan sejarah, lebih menekankan apa adanya sekarang daripada mempertimbangkan sebagai hasil akhir dari proses evolusi yang kompleks.

Rowlinson dan Hassard dalam Brown (1998) mengklaim bahwa dari hasil penelitian cermat tentang sejarah organisasi, terdapat penekanan yang tidak semestinya untuk pendiri organisasi sebagai pembentuk budaya, cerita-cerita dan cerita yang dibuat-buat sebagai suatu makna dimana

budaya diabadikan. Argumen mereka adalah bahwa para pemimpin, cerita dan cerita yang dibuat-buat secara salah diidentifikasi sebagai faktor penentu utama sebuah budaya, padahal analisa sejarah secara menyeluruh sering tampak jauh lebih kompleks daripada apa yang muncul pada awal.

## 2.6. Tipe/Model Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2001) menjabarkan ilustrasi tipe budaya organisasi dengan mengaitkan norma yang dipakai oleh suatu organisasi dengan karakteristik organisasi tersebut.

Secara garis besar, ada tiga tipe budaya organisasi, yaitu konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Di bawah ini ilustrasi rinciannya.

A. Tipologi menurut Kreitner dan Kinicki (2001):

1. Tipe budaya: Konstruktif, norma: Prestasi (*achievement*)

   Karakteristik organisasi: organisasi yang melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan baik dan menghargai anggota yang melaksanakan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Anggota organisasi diharapkan melakukan hal-hal yang menantang namun realistis, menetapkan rencana-rencana untuk meraih tujuan, dan mengejarnya dengan antusias.

2. Tipe budaya: Konstruktif, norma: Aktualisasi diri.

   Karakteristik organisasi: organisasi yang menghargai kraetivitas dan kualitas lebih penting daripada kuantitas, menghargai baik penylesaian tugas maupun pertumbuhan individu. Anggota organisasi didorong agar menikmati pekerjaan mereka, mengembangkan diri sendiri, dan melakukan aktivitas-aktivitas baru yang menarik.

3. Tipe budaya: Konstruktif, norma: Penghargaan pada Kemanusiaan.

Karakteristik organisasi: organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada individu. Angggota organisasi diharapkan agar menjadi suportif, konstruktif, dan terbuka untuk mempengaruhi orang lain untuk memiliki nilai-nilai demikian juga.

4. Tipe budaya: Konstruktif, norma: Afiliatif.

Karakteristik oganisasi: organisasi yang menempatkan prioritas tinggi pada hubungan interpersonal yang konstruktif. Anggota organisasi diharapkan ramah, terbuka dan sensitif terhadap kepuasan kerja kelompok.

5. Tipe budaya: Pasif-defensif, norma: Persetujuan.

Karakteristik organisasi: organisasi yang menghindari konflik dan hubungan interpersonal yang tidak menyenangkan. Anggota organisasi merasa mereka harus menyetujui orang lain, mendapat persetujuan dari orang lain, dan disukai oleh orang lain.

6. Tipe budaya: Pasif-defensif, norma: Konvensional.

Karakteristik organisasi: organisasi yang dikontrol secara konservatif, tradisional dan birokratis. Anggota organisasi diharapkan menyetujui, mengikuti aturan dan memberikan kesan baik (selalu mengikuti kebijakan).

7. Tipe budaya: Pasif-defensif, norma: Tidak mandiri.

Karakteristik organisasi: organisasi yang secara hierarkhi terkontrol dan non partisipatif. Keputusan yang terpusat membuat anggota organisasi hanya melakukan apa yang disuruhkan dan menyerahkan

semua keputusan kepada atasan. Mereka yang memiliki otoritas adalah mereka yang sukses.

8. Tipe budaya: Pasif-defensif. norma: Penghindaran.

   Karakteristik organisasi: organisasi yang gagal menghargai kesuksesan tetapi menghukum kesalahan. Sistem *reward* yang negatif ini membuat anggota organisasi melemparkan tanggungjawab kepada orang lain dan menghindar dari kemungkinan disalah-salahkan (menunggu orang lain melakukan lebih dulu).

9. Tipe budaya: Agresif-defensif. Norma: Pertentangan.

   Karakter organisasi: organisasi yang menghargai konfrontasi dan negativisme. Anggota organisasi memperoleh status dan dihargai jika kritis dan dikuatkan untuk menentang ide-ide pihak lain.

10. Tipe budaya: Agresif-defensif. Norma: Kekuasaan (*power*).

    Karakter organisasi: organisasi dijalankan atas dasar otoritas yang dimiliki, yang inheren dalam posisi anggota. Anggota organisasi dihargai dan menghargai karena mereka menghargai kekuasaan.

11. Tipe budaya: Agresif-defensif. Norma: Kompetitif.

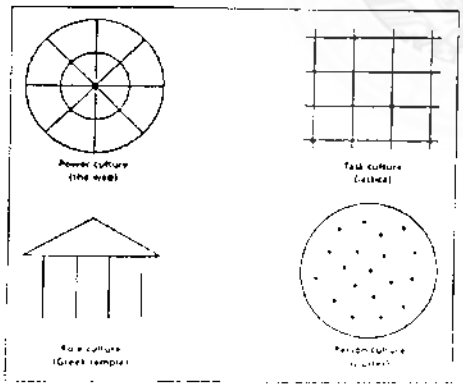
    Karakter organisasi: Kemenangan (dari persaingan) dihargai. Anggota dihargai karena menaklukkan orang lain. Mereka mempraktekkan bingkai kerja "kalah-menang" dan yakin mereka harus melawan rekan kerjanya.

12. Tipe budaya: Agresif-defensif. Norma: Perfeksionis.

Karakter organisasi: organisasi yang mempunyai nilai-nilai perfeksionisme, ketekunan, dan kerja keras. Anggota merasa mereka harus menghindari kesalahan, memastikan segala sesuatu ada pada jalur yang benar, dan bekerja dalam jam kerja yang panjang untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Brown (1998) mengajukan tipologi-tipologi budaya-budaya organisasi. Menurut Brown tipologi ini bermanfaat karena memberikan pemahaman menyeluruh dari berbagai variasi budaya. Di bawah ini diuraikan macam-macam tipologi: Tipologi dalam Brown (1998):

1. Tipologi Harrison/Handy. Harrison membagi tipologi budaya organisasi: kekuasaan, peranan, tugas, dan *person*. Handy menggambarkan empat budaya itu memakai piktogram dan mitologi Yunani.



Sumber: Brown Andrew (1998) *Organisational Culture*, London: *Financial Times Management*

a. Budaya kekuasaan (*the web*).

Organisasi hanya mempunyai satu sumber kekuasaan yang mempengaruhi seluruh organisasi. Kekuasaan itu digambarkan berasal dari satu sinar yang memancar dan berpendar ke seluruh bagian-bagian dalam organisasi. Pancaran sinar itu saling dihubungkan oleh benang-benang fungsional dan spesialis yang memfasilitasi tindakan yang terkoordinasi. Stuktur budaya kekuasaan ini kemudian digambar sebagai suatu jaring-jaring. Menurut terminologi Handy, disebut budaya '*club*' atau '*Zeus*', Zeus menjadi pemimpin mahakuasa dari dewa-dewa di gunung Olympus.

Budaya kekuasaan (*power*) ini sangat bergantung pada kepercayaan, empati dan komunikasi pribadi agar menjadi efektif. Hanya ada sedikit peraturan dan sedikit kebutuhan untuk prosedur birokratis melalui kontrol dari pengumuman resmi dan orang kunci. Dasar utama terlaksananya otoritas adalah sumber kekuasaan dan menyebarnya karisma. Kekuatan dari budaya kekuasaan ini adalah kemampuan anggota untuk bereaksi secara cepat, tetapi kesuksesan bergantung dari kemampuan orang atau sekelompok orang yang berada di pusat. Ukuran organisasi juga dapat menjadi masalah. Aktivitas terlalu banyak, dan *span of control* secara geografis terlalu luas, dapat membuat jaring-jaring patah. Budaya dalam organisasi semacam ini lebih menekankan pada hasil daripada proses. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai yang secara alamiah memiliki kemampuan *political animal*, yakin terhadap penggunaan kekuasaan, dan tidak tertarik pada pengambilan resiko atau isu-isu mengenai keselamatan kerja, akan meraih keberhasilan.

Kegagalan dalam rekrutmen akan mengakibatkan moralitas rendah, *turn over* tinggi dalam posisi manajer menengah, dan tindakan tegas ke arah strategi yang keliru.

b. Budaya peranan (*greek temple).*

Budaya ini birokratis. prinsip-prinsip yang dipakai logis dan rasional. Kekuatannya terletak pada fungsi-fungsi atau spesialisasi (keuangan, pembelian, produksi, dan seterusnya) yang dapat diilustrasikan sebagai satu seri pilar-pilar yang terkoordinir dan dikontrol oleh sebuah kelompok kecil eksekutif senior (*the pediment*). Menurut mitologi Yunani, budaya ini diasosiasikan dengan dewa Apolo, dewa pertimbangan atau dewa akal budi.

c. Budaya Tugas (*lattice*).

Dalam budaya ini, kekuasaan bersifat menyebar, berdasar pada keahlian, tidak pada posisi atau karisma. Bentuk budaya seperti ini sering berkembang pada organisasi-organisasi yang berfokus pada bidang-bidang pekerjaan khusus atau proyek-proyek dimana tim kerja dapat ditentukan. Secara struktur, budaya ini dapat digambarkan sebagai rajut atau matrik, beberapa helai lebih tebal daripada helai lain dengan kekuasaan dialokasikan pada celah-celah. Menurut Handy, tidak ada dewa apapun yang cocok menggambarkan budaya semacam ini. Budaya tugas berfokus pada penyelesaian pekerjaan secara tuntas, bergabungnya orang-orang yang sesuai dengan sifat proyek agar dapat mengerjakan tugas sebaik mungkin. Prinsip organisasi yang paling penting adalah lebih pada fleksibilitas, mudah menyesuaikan diri,

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



penekanan lebih pada otonomi individu dan saling menghargai daripada usia atau status anggota. Organisasi dengan budaya seperti ini hidup dalam lingkungan dimana pasar sangat kompetitif, masa hidup produk pendek, membutuhkan inovasi secara terus menerus. Contoh organisasi dengan budaya ini adalah perusahaan-perusahaan agen periklanan. Masalah yang muncul dalam budaya ini adalah perusahaan tidak mudah memaksimalkan kemampuan ekonomi, perusahaan tidak selalu membangun kepakaran secara mendalam dan percaya penuh pada keterlibatan individu. Ketika muncul kekeliruan, dan dibutuhkan kontrol dari pusat, budaya tugas dapat berubah secara cepat menjadi budaya peranan atau budaya kekuasaan dengan dominansi peraturan dan prosedur atau maksud politis. Dalam kasus lain, nilai-nilai moral merosot. Meski demikian, budaya ini paling disukai oleh organisasi untuk manajer menengah dan manajer yunior.

d. Budaya person (*cluster*).

Budaya ini berkembang ketika sekelompok orang memutuskan bahwa pengorganisasian yang terbaik adalah jika dilakukan secara kolektif, daripada dilakukan oleh seseorang. Contohnya para dokter dan arsitek yang *patungan* membayar ongkos sewa ruang praktek, perkakas dan gaji sekretaris. Dalam mitologi Yunani, dewa Dionysius cocok menggambarkan dewa yang berorientasi pada diri (*individual oriented*). Dalam budaya ini, hanya ada sedikit peraturan, dan mekanisme koordinasi, karena setiap orang memahami tugas dan tanggungjawabnya serta memiliki keahliannya masing-masing.

2. Tipologi Deal dan Kennedy.

Menurut Deal dan Kennedy ada empat budaya organisasi, yaitu budaya keras (*tough-guy, macho culture*), budaya kerja keras, *bet-your-company culture* dan budaya proses. Budaya-budaya ini secara garis besar dibagi atas dua faktor pemasaran, yaitu pertama, derajat resiko perusahaan terhadap jenis aktivitas perusahaan, dan ke dua, kecepatan perusahaan dan karyawannya menerima umpan balik dari keputusan-keputusan dan strategi-strategi yang mereka lakukan. Deal dan Kennedy menyadari bahwa tidak ada satu organisasipun mampu mengemban satu model budaya (dari empat model di atas) secara tuntas, dan beberapa perusahaan tidak cocok dengan semua model itu. Mereka tetap memakai empat model itu sebagai langkah awal untuk membantu para manajer mengenali budaya dalam organisasi mereka.

a. *The tough guy, macho culture.*

Berkembang dalam organisasi dimana aktivitasnya menerima umpan balik secara cepat dari tindakan dan keputusan beresiko tinggi yang diambil oleh para pemegang keputusan. Contohnya departemen kepolisian, industri hiburan. Budaya ini berfokus pada aktivitas jangka pendek dan *stressfull*, sedangkan *burn-out* adalah masalah yang biasa terjadi. Mereka yang bersikap keras pada pekerjaan dan kolega yang akan sukses. Persaingan internal, ketegangan dan konflik adalah hal normal. Dalam organisasi seperti ini *labor turn-over* tinggi, dan tidak ada budaya kuat dan kohesif.

b. Budaya bekerja keras.

Budaya resiko rendah, dan umpan balik cepat, menekankan kesenangan dan tindakan. Contohnya adalah perusahaan komputer, *real-estate*, dan

perusahaan massa seperti Mc Donald, serta banyak perusahaan manufaktur. Budaya perusahaan ini juga menekankan masa kini daripada berfokus pada masa depan, jika timbul masalah maka solusi *quick-fix* adalah jawabnya.

c. *Bet-your-company-culture.*

Budaya *bet-your-company* tumbuh dalam organisasi yang mengambil resiko tinggi, namun umpan balik yang diterima lama. Contohnya perusahaan manufaktur pesawat Boeing dan perusahaan minyak Shell. Investasi ke dua perusahaan itu dimasukkan ke dalam proyek-proyek berskala besar, sedangkan kegagalan atau kesuksesan baru dapat diketahui bertahun-tahun kemudian, bahkan dalam waktu yang tidak pasti. Investasi dilakukan dengan kehati-hatian, ini tercermin dalam rapat-rapat yang *ritual*. Organisasi berfokus pada masa depan, pengambilan keputusan bersifat *top-down*, tercermin dalam budaya hirarkhi yang merupakan sifat alamiah budaya *bet-your-company*. Anggota organisasi menghargai otoritas dan kompetensi teknis, memiliki ketahanan terhadap tekanan, serta tertarik untuk bekerjasama dengan rekan. Budaya *bet-your-company* sesuai untuk pekerjaan-pekerjaan penemuan-penemuan berkualitas tinggi dan terobosan-terobosan ilmiah, tetapi mengandung kelemahan karena lamban dalam merespon.

d. Budaya proses.

Budaya ini, sebagaimana istilahnya, beresiko rendah, dan menerima umpan balik secara lamban. Contohnya perusahaan-perusahaan jasa publik, bank, dan asuransi. Anggota organisasi lebih berfokus pada bagaimana mereka mengerjakan tugas daripada apa yang mereka kerjakan. Orang-

orang dengan budaya ini sering protektif dan hati-hati, bersikap melindungi integritas sistem, dan berfokus pada kesempurnaan teknis dalam menjalankan tugas. Mereka, biasanya memiliki kepribadian: teratur, tepat waktu, detil. Aktivitas organisasi dilakukan dalam waktu lama dengan beragam rapat tentang prosedur dan kemungkinan-kemungkinan melakukan re-organisasi. Tekanan pada jabatan dan formalitas merefleksikan kakunya hirarkhi, dan pentingnya posisi pemegang kekuasaan. Organisasi dengan budaya ini sesuai dalam lingkungan yang sudah diketahui dan dapat diramalkan, tetapi dalam budaya seperti ini orang tidak mampu bereaksi cepat dan sering kabur dengan visi.

Tipologi budaya di atas merupakan gambaran budaya yang dapat dipakai peneliti untuk mengidentifikasikan budaya kerja PT UBS ke dalam tipologi atau model budaya yang paling cocok. Seperti dikatakan Brown, bahwa tidak ada satu model yang sesuai secara tepat untuk satu perusahaan, dan tidak ada satu perusahaan dapat mewakili secara tepat satu model atau tipologi, demikian pula dengan PT UBS. Barangkali ada dua atau lebih tipologi yang sesuai, setidaknya tipologi ini merupakan langkah ke arah pengenalan budaya kerja PT UBS secara lebih benar.

## 2.7 Pengubahan Budaya Kerja

Secara singkat Robbins dan Coulter (1996) mengungkapkan bahwa para manajer seharusnya menyadari bahwa budaya yang kuat dan budaya lemah memiliki akibat berbeda bagi perusahaan. Mereka juga mengatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi tersebut. Kepribadian itu mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, sikap-sikap dan

perilaku yang disepakai yang membuat "hal-hal dilakukan dengan cara demikian".

Tan (2002), berdasarkan pengalamannya sebagai konsultan beberapa perusahaan di Malaysia mengemukakan delapan gejala budaya kerja yang tidak sehat dalam perusahaan-perusahaan Malaysia dan harus diubah atau dikembangkan. Delapan gejala itu adalah:

1. Rasa puas diri di kalangan anggota perusahaan terhadap kinerja perusahaan mereka.
2. Tidak adanya rasa kemendesakan terhadap pemahaman kebutuhan pelanggan.
3. Kecil sekali terjadi inovasi dalam produk dan pelayanan kepada pelanggan.
4. Para staf bersikap reaktif, melakukan sedikit sekali inisiatif untuk berubah dan meningkatkan diri, dan sering bersikap menunggu reaksi atasan.
5. Perilaku kerja para eksekutif senior dan staf lebih *operations-driven* daripada *business-oriented.*
6. Para pimpinan lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang-orang yang menunjukkan kinerja secara tidak memuaskan.
7. Para pimpinan tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan tetapi lebih banyak berbicara saja tentang rencana dan maksud mereka.
8. Para anggota organisasi dengan mudah menerima kemunduran kinerja mereka dan berdalih bahwa itu disebabkan oleh menurunnya situasi ekonomi.

Hal-hal apa saja yang membuat sebuah perusahaan perlu mengubah atau mengembangkan budaya kerjanya, diuraikan oleh Tan (2002) di bawah ini:

1. Ketika dua perusahaan atau lebih dari latarbelakang berbeda akan bergabung dan konflik berlangsung terus antara beberapa kelompok dan merusak kinerja mereka.
2. Ketika sebuah perusahaan menjalankan cara-cara kerja yang sudah berurat akar dan mengganggu upaya perusahaan untuk melakukan adaptasi dan berkompetisi dalam pasar.
3. Ketika sebuah perusahaan mengubah bidang bisnisnya, sedangkan cara-cara lama yang dipakai mengancam kelangsungan hidup perusahaan.
4. Ketika sebuah perusahaan terbiasa bekerja dalam kondisi nyaman dan situasi ekonomi baik, tidak dapat beradaptasi menghadapi tantangan ketika situasi ekonomi memburuk

Tan mengatakan, bahwa pemeriksaan terhadap kebutuhan perusahaan untuk mengubah budaya kerjanya harus dilakukan secara jelas, karena proses pengubahan budaya membutuhkan waktu. Semakin lama perusahaan menunda proses ini, akan menjadi semakin sulit tugas-tugas yang harus dilakukan. Akibat dari penundaan pengubahan budaya kerja adalah luas. Akibat itu antara lain timbul efek merugikan yaitu rendahnya moralitas staf, tingginya *turn over* di kalangan staf, bertambahnya keluhan pelanggan, kehilangan bisnis dan peluang, produktivitas rendah, respon lambat terhadap perubahan, kinerja perusahaan memburuk, perilaku dan aktivitas-aktivitas tidak sehat di tempat kerja.

Untuk mencegah akibat-akibat itu terjadi, Tan (2002) mengatakan, perlu dilakukan pengubahan budaya kerja sesegera mungkin khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang berada dalam situasi seperti di atas.

Ada tujuh langkah yang dapat diselenggarakan ke arah pengubahan budaya kerja yang intinya adalah mengembangkan suatu budaya yang *achievement-oriented.* Tujuh langkah itu menurut Tan (2002) adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan visi yang jelas dan strategi yang terarah untuk mencapai visi tersebut. Visi jelas dan strategi terarah harus memampukan perusahaan untuk bersaing dan mempertahankan kinerja untuk jangka waktu panjang. Peranan para pimpinan adalah mengkomunikasikan ke dua hal itu, dan mengubah *mindset* para staf mereka agar mereka memberikan komitmennya.
2. Mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas. Visi dan strategi adalah dua hal yang sangat penting, namun tidak cukup. Langkah ke arah pengembangan budaya yang *achievement-oriented* adalah mengundang para kepala divisi untuk mendiskusikan secara terbuka hasil yang diinginkan dan menetapkan terminologi pengukurannya. Semakin spesifik hasil yang diinginkan dapat dirumuskan, semakin baik. Indikator-indikator kunci untuk kinerja perlu dirumuskan untuk setiap tindakan nyata untuk mendukung rencana strategi secara keseluruhan. Hal ini perlu disetujui dan disepakati bersama lebih dulu baik oleh para pimpinan maupun pegawai atau staf. Pada tahap inilah visi dan strategi dikatakan praktis (dapat dipraktekkan) dan dapat diukur.
3. Menindaklanjuti pencapaian tujuan. Manusia memiliki kecenderungan cepat merasa puas. Secara psikologis, manusia akan termotivasi oleh kesenangan (*pleasure*) dan menolak rasa sakit. Tanpa menindak lanjuti hasil dan memberikan tekanan terhadap kinerja yang buruk, motivasi menolak rasa

sakit itu berkurang, akibatnya pegawai atau staf mengembangkan *comfort zones*. Dengan menindaklanjuti pencapaian tujuan, pegawai atau staf dikurangi kecenderungannya untuk merasa puas diri di tempat kerja.. Dikatakan oleh Tan, bahwa pegawai tidak melakukan apa yang diharapkan manajer, tapi melakukan apa yang diinspeksi oleh manajer. Para pimpinan harus melakukan pertemuan berkala untuk membahas kemajuan dan kegagalan-kegagalan agar dapat dilakukan koreksi terhadap pengukuran dan berbagai tindak lanjut sampai hasil yang diinginkan bersama tercapai. Pertemuan berkala juga sangat bermanfaat untuk merencanakan tindakan proaktif karena hal ini lebih efisien daripada menunggu hingga masalah muncul.

4. Menghargai kinerja berdasar *fairness*. Memberi penghargaan yang tidak *fair* Menurut Tan, adalah cara yang paling jitu untuk membunuh motivasi kerja pegawai. Banyak pimpinan mengabaikan hal ini dengan memberikan bonus yang sama banyaknya baik kepada pegawai dengan prestasi biasa-biasa maupun kepada pegawai dengan prestasi menonjol, alasannya agar para pegawai tidak saling iri hati. Untuk mengatasi hal ini, dipakai kriteria kinerja dan *performance appraisal* disusun secara jelas, dan profesional.
5. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan transparan. Sebuah lingkungan kerja yang terbuka dimana para staf dan pegawai dapat berbagi informasi dan pengetahuan secara bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Menurut Tan, delapan puluh persen dari masalah yang ada dalam organisasi, menyangkut kurangnya komunikasi. Salah paham, salah persepsi, atau salah penafsiran muncul karena orang tidak

mengkomunikasikan alasan-alasan mereka untuk melakukan sesuatu. Keputusan-keputusan diambil atasan tanpa memberikan penjelasan yang rasional kepada bawahan. Dalam rapat-rapat, pimpinan yang tidak menciptakan lingkungan terbuka hanya akan mendapat sedikit atau tidak mendapat samasekali tanggapan. Hal ini mengembangkan *blind spots* dan asumsi-asumsi salah. Cukup sering terjadi, pimpinan menggiring pegawainya pada keadaan *silence* yang tidak sehat. Bagi pegawai dan staf yang tidak dapat menyalurkan ide dan tanggapan, mereka menjadi tidak puas dan tidak memberikan yang terbaik.

6. Meniadakan politik dalam perusahaan. Politik dalam perusahaan mengembangkan ketidakpercayaan di antara anggota perusahaan. Terjadi praktek-praktek seperti favoritisme, kronisme, penyebaran gosip, "menikam punggung", dan sebagainya. Untuk mengatasi hal ini agar tidak terjadi, pimpinan harus menciptakan lingkungan yang terbuka, memperbolehkan perbedaan pendapat, berfokus pada tujuan dan mempromosikan keselarasan tim. Kritik konstruktif diterima dan ditanggapi untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan. Mengembangkan spirit tim yang kuat melalui satu set nilai-nilai inti. Spirit ini bisa timbul melalui komitmen pegawai pada *shared beliefs*. Cara terbaik untuk untuk menginternalisasikan *shared beliefs* adalah melalui satu set nilai-nilai inti yang dapat diterima secara universal dan mengharginya sebagai nilai-nilai yang membentuk nilai-nilai perusahaan dan nilai-nilai individual. Nilai-nilai ini harus membuat orang merasa tidak hanya suatu rasa penghargaan namun

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



juga *sense of correctness* yang konsisten dengan prinsip-prinsip pribadi mereka.

Budaya kerja yang berorientasi pada prestasi, kata Tan (2002), lebih menekankan pada pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan daripada peranan-peranan. Atasan dan bawahan melintasi peran-peran agar pekerjaan terlaksana dan bahkan bertukar tanggungjawab jika dibutuhkan. Budaya semacam ini memberikan saling kepercayaan kepada setiap orang untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dan menanggapi kebutuhan atau persyaratan dalam pekerjaan itu. Karena itu tidak ada *job description* atau buku petunjuk tebal yang membatasi seseorang melakukan suatu pekerjaan. Tan menguraikan delapan nilai dalam budaya yang berorientasi prestasi, yaitu: berorientasi pada hasil namun tidak lupa mengomunikasikan pentingnya hasil tersebut dan menunjukkannya melalui *follow up* yang konsisten, keunggulan dalam pelayanan kepada pelanggan, keadilan (*fairness*), penghargaan (*respect*), *change responsiveness*, dan pertanggungjawaban.

Brown (1998) mengajukan beberapa model perubahan budaya menurut beberapa pakar:

1. Model perubahan budaya Lundberg.

Lundberg mensyaratkan dua kondisi eksternal dan satu kondisi internal yang dapat membuat terjadinya perubahan budaya. Kondisi eksternal itu adalah: *domain forgiveness* dan *organisation-domain*. *Domain forgiveness* menunjuk pada besarnya ancaman dari luar pada organisasi, seperti

ancaman, sedikitnya sumberdaya, dan lingkungan yang stabil atau tidak stabil. *Organisation-domain* menunjuk pada kesesuaian antara organisasi dan domain-domainnya, apakah terlalu kecil atau terlalu besar sehingga dapat menjadi ancaman atau tidak. Perubahan mungkin terjadi jika derajat kesesuaian dianggap *modest* secara relatif. Kondisi internal yang dimaksud Lundberg adalah *internal permitting conditions* yang terdiri atas empat kondisi, yaitu: pertama, adanya sumber-sumber yang cocok dan memadai seperti uang, alokasi waktu untuk manajerial dan tenaga; kedua, kesiapan sistem yang berarti suatu *sense* bersama untuk berubah; ketiga, eksistensi yang koordinatif dan mekanisme yang integratif yang memfasilitasi komunikasi dan kontrol; dan keempat, tim kepemimpinan yang relatif stabil dengan kesadaran strategis, visi, sumberdaya, *skill* dalam berkomunikasi untuk membimbing transisi budaya. Lundberg mengatakan bahwa anggota organisasi akan lebih mungkin menginginkan perubahan jika organisasi menghadapi tekanan berat. Ada 4 tekanan berat: tuntutan kinerja yang tidak normal (misalnya tuntutan untuk lebih produktif padahal sudah maksimum), tekanan dari para *stakeholder* (misalnya dari masyarakat, pemerintah, serikat kerja, dan sebagainya), tekanan sebagai hasil pertumbuhan atau kemunduran organisasi, dan persepsi tentang sebuah krisis, misalnya penyimpangan sumberdaya. Satu hal lagi dapat mendorong perubahan organisasi, yaitu timbulnya peristiwa pemicu, yaitu malapetaka dari lingkungan (misalnya resesi), peluang dari lingkungan (misalnya terobosan teknologi), revolusi internal (misalnya pembebanan pada tim manajemen yang baru diangkat),

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



krisis manajerial (misalnya kesalahan serius yang dilakukan oleh eksekutif senior). Hal-hal itu dapat saja menimbulkan desakan untuk mengidamkan perubahan, yang disebut sebagai *cultural visioning* (Brown, 1998). Keberhasilan pengubahan budaya tergantung pada strategi perubahan budaya yang diimplementasikan melalui *action plans* yang terdiri atas tiga langkah: langkah perubahan (perlahan atau cepat), skop perubahan (seberapa besar perubahannya), dan *time span*. Untuk pelaksanaan strategi itu, Lundberg (dalam Brown, 1998) menetapkan tiga *antion plans*, yaitu bujukan/rangsangan untuk melakukan *action plan* untuk meningkatkan kesiapan dan meng*counter* penolakan *action plan*, *management action plan* yang memampukan orang untuk mendefinisi ulang budaya kerja yang seharusnya diimplementasikan, dan stabilisasi *action plan* yaitu menetapkan perubahan dan memastikan mereka tetap melakukan apa yang telah ditetapkan. Di lain pihak, Lundberg (dalam Brown, 1998) tidak menyangkal kompleksitas pengubahan budaya. Perubahan budaya yang sukses melibatkan perubahan pada semua level, dari artefak hingga asumsi. Selain itu, perubahan budaya adalah proses terus menerus.

Brown (1998) mengkritik model Lundberg. Dikatakan bahwa model Lundberg hanya memberi perhatian pada faktor-faktor yang besifat makro baik eksternal maupun internal, padahal indikasi kecil yang ditemui dalam organisasi dapat memberi dampak menunjukkan perbedaan faktor-faktor yang pada saatnya membawa dampak antara satu dan lain faktor. Jadi, model Lundberg mengorbankan detil dan spesifikasi untuk hal-hal umum,

dengan kata lain model ini menyederhanakan kompleksitas. Hasilnya adalah perubahan yang terbatas saja.

2. Model perubahan budaya Dyer (*Dyer's cyle of cultural evolution*). Perubahan budaya Dyer dari timbulnya krisis di dalam organisasi. Krisis itu membangkitkan pertanyaan dalam diri anggota organisasi tentang kemampuan dan praktek kepemimpinan. Pertanyaan ini tumbuh menjadi keraguan, dan macetnya pola-pola yang ada: simbol, keyakinan atau struktur. Anggota organisasi menginginkan adanya pemimpin secara individual atau sekelompok untuk mengatasi krisis itu. Ketika pemimpin baru muncul, ia atau mereka, menawarkan suatu asumsi baru untuk mengatasi krisis yang tengah dihadapi. Tidak semua anggota organisasi dapat menerimanya, sebagian bertahan pada asumsi, simbol dan keyakinan lama, sehingga terjadilah konflik. Kalau krisis dapat diselesaikan, pemimpin baru diterima berikut seluruh asumsi, keyakinan dan simbol baru yang ditawarkannya. Lahirlah budaya kerja baru yang ditetapkan. Brown (1998) berpendapat, bahwa mirip dengan model Lundberg, model Dyer terlampau sederhana. Simplistis, karena budaya baru tergantung pada pemimpin baru, padahal kehidupan organisasi cukup kompleks.

3. Model siklus kehidupan Schein.

Model Schein didasarkan atas tahap pertumbuhan organisasi. Setiap tahap memiliki kebutuhan budaya yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Pada awal kehadirannya, anggota organisasi memiliki kohesivitas yang tinggi, budaya organisasi merupakan perekat dan sumber identitas. Perubahan budaya hanya dibutuhkan jika organisasi mengalami

kesulitan ekonomis, atau pendiri organisasi menyerahkan manajemen ke tangan profesional. Jika dua hal ini tidak dialami, maka budaya organisasi tumbuh secara kuat.

Pertumbuhan organisasi berikutnya, organisasi berada pada masa pertengahan kehidupan, telah mampu mengembangkan produk baru, integrasi di antara jajaran lini, pengembangan area geografis penjualan, dan atau akuisisi. Pada saat ini, integrasi budaya menurun sejalan dengan lahirnya sub-budaya. Budaya organisasi dapat mengalami krisis identitas, kehilangan sasaran, nilai dan asumsi-asumsi. Hal ini merupakan pertanda munculnya kebutuhan perubahan budaya.

Pada tahap berikutnya, organisasi mengalami masa kematangan. Organisasi memiliki segmen pasar yang stabil, namun anggota lama tidak memiliki atau hanya sedikit memiliki motivasi untuk berubah. Pada masa ini budaya merupakan hambatan untuk melakukan inovasi. Anggota lama suka mengenang masa lalu, dan masa kini merupakan kemenangan, karenanya, masa lalu dapat menjadi sumber keyakinan dan pertahanan diri. Tentu saja keadaan ini membutuhkan perubahan, namun tidak semua elemen perlu diubah. Elemen-elemen esensial dari budaya perlu diidentifikasi dan diterima. Perubahan budaya dilakukan dengan penggantian orang-orang yang ada di posisi kunci.

Brown (1998) menilai model Schein memberikan kemungkinan penting yaitu bahwa mekanisme yang berbeda untuk perubahan budaya dijalankan dalam masa yang berbeda dalam perkembangan kehidupan organisasi. Perubahan budaya dapat muncul dalam berbagai lingkungan dan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



tidak bergantung pada hubungan tepat antara variabel internal dan eksternal. Model Schein ini fleksibel.

Brown di lain pihak mengatakan bahwa model Schein tidak memberikan gambaran yang jelas bagaimana mekanisme perubahan budaya berjalan. Istilah 'reorganisasi, lahir kembali' sulit digambarkan. Juga, perkembangan kehidupan organisasi terlampau sulit untuk dibagi secara rapi antara masa awal, pertengahan dan kematangan, termasuk kebutuhan perubahan budaya yang dikaitkan dengan perkembangan kehidupan organisasi. Misalnya saja, pada awal hidupnya, organisasi sudah menunjukkan kinerja yang rendah, maka perubahan budaya kerja harus dilakukan saat itu, tidak mungkin menunggu sampai organisasi memasuki masa pertengahan kehidupannya.

4. Model Gagliardi.

Gagliardi menyetujui perubahan budaya secara bertahap (*incremental*). Ada tiga fase perubahan menurutnya, yaitu: fase pertama, pemimpin mempunyai visi yang dipakai untuk mengevaluasi tugas dan sasaran-sasaran yang ditetapkan. Karena tidak semua anggota organisasi mampu berbagi keyakinan, maka fungsi pemimpin adalah mengontrol dan melakukan apa yang diinginkan. Pada fase kedua, keyakinan dikonfirmasi oleh pengalaman, dan disebarkan oleh seluruh anggota organisasi. Pada fase ketiga pegawai memfokuskan diri pada hal-hal yang diinginkan dan diharapkan. Konsekuensi praktisnya, pegawai merasa keyakinan itu ampuh, misalnya keyakinan akan 'inovasi terus menerus', 'menjadi terdepan dalam kualitas', dan sebagainya. Akhirnya, terbentuk idealisme dalam diri pegawai. Akan

tetapi, ketika organisasi menghadapi masalah, keyakinan ini bisa goyah, dan mereka merasa membutuhkan kepemimpinan baru yang membawa pada perubahan. Menurut Gagliardi seperti dituturkan oleh Brown (1998), perubahan yang biasanya terjadi tidak terlalu radikal, tetapi bertahap. Dimulai dari kesadaran anggota organisasi bahwa budaya kerja lama tidak efektif lagi untuk memecahkan persoalan, sehingga kemudian mulai mendorong mereka untuk mengadopsi nilai-nilai baru yang masih dapat diterima oleh budaya kerja lama. Jika ternyata nilai-nilai baru ini efektif, proses idealisasi budaya baru dapat dilanjutkan. Sejalan dengan masuknya nilai-nilai baru, nilai-nilai lama terus menerus dihilangkan. Pada realitanya, keberhasilan berkaitan dengan sejumlah faktor internal dan eksternal juga. Sejalan dengan masuknya nilai-nilai baru, nilai-nilai lama terus menerus dihilangkan. Pada realitanya, keberhasilan berkaitan dengan sejumlah faktor internal dan eksternal juga. Sejalan dengan waktu, nilai-nilai baru akan tertanam dalam hati dan benak anggota organisasi.

Menurut Brown (1998), model Gagliardi hanya melihat peran kepemimpinan dan mengabaikan kegagalan serta peranan pegawai-pegawai yang berusia muda dalam membentuk budaya. Gagliardi juga mengabaikan kelompok-kelompok lain yang perlu mengalami perubahan secara simultan dengan hanya berfokus pada satu kelompok besar yaitu organisasi secara keseluruhan. Meskipun demikian, Brown mengakui pemikiran Gagliardi tentang idealisasi. Istilah idealisasi (nilai-nilai lama) membantu memahami perubahan budaya (ketika nilai-nilai baru diterima).

5. Model Lewin, Beyer dan Trice, dan Isabella.

Model ini memberi perhatian lebih detil dengan penekanan sama pada aspek perilaku dan kognitif. Menurut model ini ada tiga tahap perubahan budaya, yaitu: tahap *unfreezing*, tahap perubahan dan tahap *refreezing*. Tahap *unfreezing* dimulai ketika beberapa manajer senior merasa membutuhkan perubahan sebagai respon dari kegagalan yang dialami organisasi. Kegagalan itu bisa saja dalam bentuk merosotnya keuntungan, atau turunnya harga saham di pasar. Kegagalan organisasi dapat menimbulkan rasa bersalah dalam diri manajer sehingga mereka merasa gagal secara pribadi. Kebutuhan akan perubahan ini diteteskan sampai pada level bawah.

Ada dua macam *unfreezing* yaitu tatacara pertanyaan dan perombakan yang diajukan, yaitu dengan mempertanyakan aturan resmi organisasi yang sering dilakukan dengan menunjukkan bukti-bukti kegagalan baik individu maupun sistem. Pada tahap ini biasanya ada presentasi yang mengajukan ajakan untuk berubah, bahkan semacam "kampanye perubahan". Hal lain dalam tahap ini adalah dengan kehadiran seorang konsultan eksternal, karena konsultan eksternal dianggap dapat bersikap lebih objektif dalam menilai dan jarak ntelektual yang dimiliki sang konsultan membuatnya dapat melakukan kritik kepada individu, sistem dan praktek dalam organisasi. Dengan posisi demikan, konsultan dapat merangsang munculnya perdebatan yang berorientasi pada perubahan dan mempertanyakan asumsi-asumsi dasar organisasi. Hal lain dalam tahap *unfreezing* adalah tatacara mengajukan rasionalisasi dan legitimasi. Hal ini

merangsang individu untuk berpikir tentang tujuan perubahan dengan memberikan penjelasan mengapa perubahan dibutuhkan. Peranan rangsangan dalam bertindak dan memberi penjelasan ini ada dua sisi: pertama, hal itu mensahkan pemikiran baru, membuatnya muncul, berharga, diterima dan dibutuhkan; kedua, rangsangan ini mempromosikan komitmen yang tersebar untuk diakui dalam bentuk program perubahan. Tatacara ini biasanya melibatkan senior manajer yang mana keterlibatan ini memang diperlukan untuk memberikan sumberdaya yang diperlukan, menetapkan dan menyetujui struktur organisasi, peran dan tanggungjawab yang baru, mengatasi konflik. Hal penting lain dalam tahap *unfreezing* adalah program pendidikan dan pelatihan. Melalui program ini, orang dibangkitkan kesadaran akan kebutuhannya untuk mengembangkan kebijakan dan prosedur formal, membagikan tanggungjawab, menyiapkan cara untuk mengambil keputusan, dan belajar menerapkan metode-metode yang berbeda.

Pada saat ini pegawai akan mengalami ketegangan psikologis. Isabella menggambarkannya sebagai sebuah periode antisipasi dimana orang cemas, kemudian bertukar gosip dan dugaan tentang kelanjutan perubahan, hingga pada akhirnya mereka memahami perubahan itu dan kecemasan menghilang.

Pada tahap perubahan, perubahan budaya muncul secara aktual. Menurut model Lewin-Schein, jika tahap *unfreezing* berhasil dinegosiasikan, pegawai akan mencari perubahan secara aktif tanpa banyak desakan. Kerangka kerja pada tahap ini mengaitkan dua tata cara

yaitu tata cara pengurangan dan konflik dan tata cara penerimaan dan peningkatan. Pada tata cara pengurangan dan konflik, *status quo* diruntuhkan. Cara yang biasa dilakukan adalah dengan mengganti staf yang tidak mampu dan tidak mau mengakui butuhnya perubahan dan menunjuk staf baru yang lebih sesuai dengan budaya yang diinginkan. Keadaan yang sengaja diciptakan ini memberikan manfaat juga, yaitu dalam perdebaan-perdebatan yang muncul akan nampak semakin sengitnya pertentangan antara orang-orang yang konservatif dan orang-orang yang menginginkan perubahan. Selanjutnya dapat dikembangkan tujuan baru, tonggak sejarah dan indikator kinerja yang memberikan prosedur dan praktek-praktek kerja yang baru. Semua ini tidak hanya membentuk koordinasi, kontrol, dan pemonitoran fungsi-fungsi, tetapi juga memformalkan praktek-praktek yang baik, menetapkan disiplin dan menanamkan kebanggaan.

Tata cara penerimaan dan peningkatan didesain untuk mengatasi penolakan untuk berubah, memperluas dukungan untuk sistem budaya baru, dan menimbulkan kepemilikan terhadap proses perubahan. Program pendidikan dan pelatihan sangat penting peranannya agar individu mau dan mampu beradaptasi pada budaya baru. Selama periode ini, persepsi pegawai tentang apa yang akan berubah menjadi makin jelas. Isabella mengatakan bahwa sekali individu mendapat informasi yang benar, mereka akan memahami peristiwa-peristiwa dengan memakai penjelasan dan deduksi tradisional, yang mana akan merujuk pada periode konfirmasi. Konfirmasi akan membawa individu pada kulminasi. Kulminasi merujuk

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



pada masa dimana budaya baru dibentuk dan individu tiba pada pemahaman yang lebih besar tentang perubahan yang disyaratkan bagi mereka.

Selama tahap *refreezing*, individu mencari penyelesaian pada ketidakpastian dan ketidakstabilan tugas mereka dengan memenuhi kebutuhan mereka terhadap perubahan. Dalam praktek nyata, pegawai harus dilibatkan dalam mendefinisikan ulang pemahamannya tentang fungsi mereka dan mempelajari bagaimana meneapkan peraturan dan prosedur baru melalui dan bersama para koleganya. Secara esensial hal ini merupakan masa konsolidasi dimana organisasi menetapkan diri dalam suatu stabilisasi (budaya) baru. Tahap *refreezing* ini ditandai oleh beberapa ciri-ciri: asumsi terhadap budaya baru tertanam, dukungan terhadap cerita-cerita (termasuk bualan-bualan) ditetapkan, semua konsultan eksternal pergi meninggalkan organisasi, pegawai memerankan budaya baru tanpa upaya sadar lagi. Pada tahap ini muncul tata cara integrasi dan konflik-konflik berkurang, karena sudah terjadi suatu perubahan pemahaman bersama, yang oleh Isabella diistilahkan sebagai "akibat atau buntut" (*aftermath*). Pada masa ini, kohesivitas antar anggota organisasi cukup tinggi, mereka telah terbiasa dengan aturan, sistem dan prosedur baru. Mereka dapat menerima perubahan dalam perspektif, dan mengerjakan apa yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, pegawai sendiri dan organisasi.

Menurut Brown (1998) model Lewin, beyer dan trice, dan Isabella ini penting untuk menjadi acuan karena melibatkan pemahaman secara

kognitif dan perubahan perilaku secara psiko-motorik. Lebih jauh dikatakan bahwa perubahan budaya kerja merupakan sebuah proses berangkai yang kompleks. Juga perlu dicatat, model ini lebih komprehensif daripada model lain karena meliputi kepemimpinan, krisis dan perilaku pegawai secara mikro.

Di pihak lain, Brown menganggap bahwa tidak ada satu organisasipun yang mengikuti model Lewin yang dapat melewati tiga tahap Lewin secara lancar, karena adanya *individual differences*. Seseorang dapat mengatasi kecemasan atas aturan baru dengan mudah, sementara orang lain tidak; begitu pula dalam penahapan, ada orang yang secara mental masih di tahap *unfreezing* sementara orang lain sudah memasuki masa stabil (tahap *refreezing*). Kesimpulannya, proses perubahan budaya dapat sangat bervariasi, kompleks, dan tidak teramalkan. Selalu ada perubahan antar individu dan antar organisasi.

Brown menyimpulkan perbedaan-perbedaan lima model yang telah diuraikan di atas dalam empat faktor: krisis, kepemimpinan, sukses, dan proses belajar (*learning*). Perbedaan itu adalah sebagai berikut:

1. Krisis

Menurut Lundberg, timbulnya tekanan membuat anggota organisasi merasakan situasi tegang yang kemudian dilepaskan melalui kejadian pemicu, sehingga mendorong perubahan budaya. Schein menganggap bahwa persepsi tentang sebuah masalah atau krisislah yang menjadi mekanisme paling kuat unuk terjadinya perubahan budaya. Dyer berpendapat bahwa kejadian pemicu adalah suatu awal yang menimbulkan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



krisis sehingga budaya lama dirasakan oleh anggota perlu dibenahi. Gagliardi setuju dengan perubahan budaya secara bertahap; sedangkan Lewin menganggap bahwa perubahan budaya muncul ketika sebuah krisis membuat orang memperoleh pengalaman pribadi sehingga timbul perasaan akan kebutuhan untuk berubah, apalagi dengan adanya bukti-bukti kegagalam organisasi dan kegagalan individual.

2. Kepemimpinan

Menurut Lundberg, timbulnya perubahan budaya tergantung dari kestabilan tim kepemimpinan secara relatif yang memiliki visi, kekuasan, dan kemampuan mengomunikasikan strategi kohesivitas dan tindakan-tindakan perencanaan. Schein menganggap kepemimpinan adalah fungsi sentral yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berada pada posisi dalam sirkulasi kehidupannya: apakah pada posisi awal, pertengahan dan atau kematangan. Dyer berpendapat, seorang atau sekelompok pemimpin baru mutlak diperlukan jika budaya baru akan disebarluaskan dalam organisasi. Mirip dengan Dyer, Gagliardi menganggap bahwa perubahan budaya mensyaratkan adanya pemimpin baru, karena pemimpin baru inilah yang memiliki kompetensi baru dan dapat merekonsiliasi cerita-cerita yang beredar dalam organisasi sehingga mengurangi konflik. Sejalan dengamn Gagliardi, Beyer dan Trice juga menekankan kepemimpinan yang efektif karena dapat memahami persoalan yang tengah dihadapi, mengelola tata cara kehidupan organisasi, menetapkan peran dan tanggungjawab baru dan menengahi konflik-konflik.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



3. Kesuksesan

Agar sebuah budaya baru diterima secara mantap, budaya tersebut harus mampu mengemban tanggungjawb dalam mengatasi krisis. Konsep ini implisit dalam model Lundberg dan Lewin, dan eksplisit dalam model Schein, Dyer, dan Gagliardi. Model (sirkulasi proses belajar) Lundberg tidak komplit tanpa pengalaman sukses organisasi karena pegawai tidak dapat menerima visi budaya baru pemimpinnya. Peranan pengalaman sukses dalam model Lewin sama dengan model Lundberg. Bagi Schein, kesuksesan bahkan menjadi mekanisme paling kuat, sedangkan dalam model Dyer, solusi yang diajukan pemimpin baru harus berhasil dalam mengatasi konflik internal dan meredakan ketegangan. Bagi Gagliardi, kesuksesan adalah hal vital karena perasaan sukses itu akan menimbulkan nilai-nilai dan keyakinan yang sebenarnya lebih merupakan perasaan daripada pemikiran, dan pada gilirannya akan menjadi asumsi.

4. Proses belajar

Semua model merupakan proses belajar kembali. Model proses belajar Lundberg tidak hanya mengandaikan aktivitas penyelidikan dan penemuan (melainkan dengan melihat kesiapan sistem, penemuan sumber-sumber, pengembangan strategi perubahan budaya, dan seterusnya, *peneliti*). Schein beranggapan bahwa perubahan itu sendiri adalah proses belajar, sedangkan Dyer mengemukakan proses belajar itu dalam gagasan pencarian kemungkinan-kemungkinan bentuk budaya baru. Bagi Gagliardi, orang belajar dari kesuksesannya, yang mana menimbulkan keyakinan dan nilai-nilai baru. Ide Isabella dengan proses belajar ini

adalah bahwa orang belajar mengantisipasi suatu akhir. Beyer dan Trice menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam mempertanyakan, merobohkan, merasionalisasi dan akhirnya melegitimasi ide-ide.

Brown (1998) mengkritisi konsep-konsep perubahan budaya dengan pemikiran tentang hubungan antara karakteristik budaya dengan mekanisme perubahan yang diasosiasikan dengan tiga faktor yaitu: ketersediaan alternatif kerangka-kerangka (budaya kerja), tingkat komitmen partisipan pada kerangka yang ada sekarang, dan kelonggaran kerangka budaya saat ini.

Dalam hal ketersediaan kerangka alternatif dalam kerangka budaya saat ini, secara rentan perubahan dapat terjadi. Sebuah kerangka budaya berfungsi jika anggota menyadarinya dan memiliki ketrampilan untuk mengembangkan dengan cepat peraturan-peraturan, norma, dan pekerjaan rutin untuk mengembangkan budaya tersebut. Ada beberapa faktor yang dapat menghambat pengembangan alternatif kerangka budaya baru, yaitu masuknya orang yang tidak mempunyai pengalaman organisasional, atau orang yang sangat mendukung budaya organisasi saat ini, dan promosi di dalam organisasi.

Brown mengatakan bahwa semakin besar komitmen anggota terhadap budaya sekarang, semakin kecil kemungkinan dapat terjadi perubahan budaya. Anggota organisasi pada umumnya lebih komit pada budaya kerja yang ada jika budaya itu memberikan stabilitas dan kesuksesan organisasi, apalagi jika didukung dengan cerita-cerita tentang kesuksesan masa lalu. Jika

anggota percaya pada keunggulan moral dari kerangka budaya sekarang, dan telah membuat keputusan-keputusan umum yang membuat mereka komit pada organisasi, maka kepercayaan dan komitmen ini sulit diubah. Lebih lanjut, Wilkins dan Dyer dalam Brown (1998) menyebut tiga faktor yang mempengaruhi kelonggaran (tingkat kecairan, atau fleksibilitas) budaya organisasi untuk berubah, yaitu: pertama, semakin tinggi kompleksitas kerangka budaya, terutama yang berkaitan dengan dominansi pemimpin, maka semakin mungkin budaya berubah. Kedua, beberapa kerangka budaya memang mendorong perubahan dan adaptasi pada dirinya, ketiga, beberapa organisasi secara aktif dan konsisten melakukan evaluasi-diri terhadap kinerja mereka, beberapa organisasi idak melakukannya. Organisasi-organisasi yang melakukan evaluasi-diri itu, menilai juga kinerja mereka, sehingga lebih mungkin mempertimbangkan alternatif kerangka budaya lain, terutama ketika kinerja mereka menurun (Brown, 1998).

## 2.8. Kesimpulan

Di antara lima model perubahan budaya yang telah diuraikan, tidak satupun dapat langsung diterapkan pada satu organisasi apapun dan di manapun secara langsung begitu saja, karena setiap organisasi memiliki keunikan. Bagaimanapun juga, kelima model itu dapat menjadi pijakan pengembangan konsep yang lain. Untuk menemukan konsep paling sesuai bagi PT UBS, harus dilakukan penelitian secara mendalam terhadap faktor-faktor perubahan budaya. Berangkat dari uraian di atas, tesis akan dilanjutkan dengan metodologi penelitian

# BAB 3

# METODE PENELITIAN

## 3.1. Penetapan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipilih adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena beberapa alasan:

1. Pada awalnya, dideskripsikan gambaran umum PT UBS sebagai informasi dasar berdasar observasi dan catatan-catatan pribadi yang telah dilakukan. Dari deskripsi umum ini, terihat kemungkinan penetapan divisi penelitian, karena biasanya dalam suatu perusahaan manufaktur terdapat beberapa bagian/divisi, tergantung dari jenis manufaktur dan ukuran (penjualan) perusahaan baik secara omzet (kuantitas produksi dan kuantitas penjualan) maupun luasnya geografis penjualan.
2. Pendekatan kualitatif yang dimaksudkan adalah uraian berbagai faktor dalam budaya organisasi yang diperoleh selama penelitian. Dalam hal penelitian kualitatif ini, ada beberapa pertimbangan:

2.1. Salahsatu karakteristik penelitian kualitatif adalah analisis data secara induktif (Bogdan dan Biklen dalam Moleong, 2000). Proses induktif memungkinkan penemuan kenyataan-kenyataan ganda dalam proses penelitian. Kenyataan ganda ini akan ditemui dalam proses penelitian budaya organisasi yang akan dilakukan karena dinamika yang terjadi dalam organisasi sebagai manifestasi budaya organisasi. Fokus diberikan pada kompleksitas dinamika kehidupan anggota organisasi.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



2.2. Persoalan budaya organisasi merupakan persoalan manusia yang sifatnya "lunak" (Danim, 2002) dan abstrak. Karena kedua sifat ini, Moleong (2000) menganggap perlu melakukan penelitian terhadap suatu fenomena dengan latar alamiah, utuh dan tidak dipisahkan dari konteksnya melainkan dalam keseluruhan pengaruh lapangan. Karena budaya organisasi adalah suatu pola yang bersifat holistic, maka seluruh faktornya mendapat perhatian.

2.3 Penemuan penelitian pada awalnya akan menjadi subjektif sejauh apa yang ditangkap. Moleong (2000) berpendapat bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri dan atau dengan bantuan informan merupakan instrumen pengumpul data, karena hanya manusia saja yang dapat berhubungan dengan objek lain, dan hanya manusia sajalah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan. Dasar berpikir yang dipakai adalah mencari makna karena budaya adalah metafora yang harus diterjemahkan maknanya, dan mencatat temuan-temuan baik yang bersifat implisit maupun eksplisit. Penemuan dan pemberian makna adalah interpretasi individual peneliti.

2.4. Pertimbangan lain dalam pemakaian metode kualitatif adalah menurut pertimbangan Moleong (2000): penyesuaian lebih mudah dilakukan apabila menghadapi kenyataan ganda, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden, juga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



2.5. Meskipun di depan telah dipaparkan teori sebelum penelitian, namun setelah penelitian selesai dilakukan, penelitian ini terbuka terhadap evaluasi dan koreksi terhadap teori, karena tujuan penelitian ini adalah mengembangkan konsep budaya kerja yang telah ada dalam organisasi. Moleong pun mengatakan bahwa teori dalam penelitian kualitatif adalah *grounded theory.*

2.6. Karena salahsatu faktor dalam definisi budaya kerja adalah keunikan, maka hasil temuan dijelaskan dalam lebih banyak kata-kata, daripada angka-angka.

**3.2. Metode Pengumpulan Data**

Ada dua metode dipakai, yaitu:

1. Observasi lingkungan kerja secara menyeluruh pada organisasi dan secara khusus pada divisi yang akan dipilih.
2. Wawancara mendalam kepada informan mengenai faktor-faktor budaya kerja, praktek misi dan penjiwaan rumusan visi dalam hal kesesuaiannya dengan budaya kerja produktif.

**3.3. Pendekatan dalam melaksanakan metode pengumpulan data secara kualitatif**

Menurut Danim (2002) ada empat pendekatan dalam penelitian kualitatif, namun tidak semua pendekatan dipakai. Pendekatan yang dipakai adalah pendekatan kebudayaan, sesuai dengan apa yang telah dilakukan dalam observasi dan wawancara. Pendekatan interaksi simbolik dilakukan dalam wawancara, namun karena informan bukanlah pahlawan di perusahaan, maka pendekatan ini dilakukan sebatas pemahaman informan.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Pendekatan kebudayaan berasumsi bahwa peneliti memahami kultur subjek penelitian karena peneliti pernah berkesempatan untuk berada bersama informan di tempat kerja. Tujuan pendekatan ini adalah peneliti akan mendeskripsikan rangkaian interpretasi tentang kehidupan dan pemahaman subjek menurut subjek sendiri (ini dapat diperoleh melalui pendekatan etnometodologik), kemudian, dilakukan evaluasi kesesuaian interpretasi umum atau pengamat yang berlaku terhadap subjek dengan interpretasi subjek sendiri. Pendekatan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa peneliti juga tinggal di kota yang sama, memahami aksen dan bahasa, harapan-harapan, dan pandangan hidup informan.

### 3.4 Faktor-faktor yang diteliti

Sesuai dengan faktor-faktor budaya kerja, maka faktor-faktor budaya kerja yang akan diteliti (dijadikan obyek dalam observasi) adalah sebagai berikut:

1. artefak
2. objek material
3. arsitektur
4. bahasa
5. metafora-metafora
6. cerita-cerita
7. dongeng-dongeng
8. formalitas dan tatacara
9. norma-norma perilaku
10. simbol-simbol pahlawan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



11. nilai-nilai, keyakinan dan sikap
12. asumsi-asumsi dasar
13. sejarah
14. jarak kuasa: besar kecilnya ketergantungan bawahan pada atasan
15. ukuran individualisme-kolektivisme (sejauh mana orang terintegrasi dengan kekuatan sosial dan ingin melindungi)
16. ukuran feminitas-maskulinitas
17. penghindaran dari ketidakpastian, ukuran intensitas kecemasan
18. orientasi jangka panjang

Selain itu, model atau tipologi budaya organisasi juga akan dianalisa. Hasil analisa proses budaya organisasi akan menghasilkan uraian tentang proses pengubahan konsep budaya kerja ke arah budaya kerja yang lebih produktif. Model-model perubahan budaya kerja seperti telah diuaraikan dalam bab sebelumnya akan menjadi acuan peneliti untuk menemukan konsep pengubahan budaya yang paling sesuai untuk PT.UBS.

## 3.5. Kesahihan Data

Kesahihan data dilakukan dengan mengkonfirmasi ulang data dan informasi yang telah dideskripsikan secara tertulis kepada informan yang bersangkutan maupun informan lain sebagai *cross-check.*

## 3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dan informasi dilakukan setelah seluruh langkah penelitian selesai dilaksanakan. Dari hasil pengamatan dan wawancara, dilakukan analisis proses budaya organisasi. Seluruh analisis bersifat kualitatif.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



### 3.7. Populasi dan Sampel

Jumlah seluruh populasi PT UBS adalah kurang lebih 2800 orang. Mengingat penelitian ini berjenis kualitatif, maka pengambilan sampel sebagai informan hanya berjumlah 14 orang. 14 orang ini tersebar di berbagai divisi dan bagian, karena dibutuhkan untuk memberikan informasi dan konfirmasi terutama tentang faktor-faktor yang diteliti.

### 3.8. Penetapan informan dalam wawancara

Informan dibedakan atas dua jenis: informan umum dan informan khusus. Informan khusus yang dipilih oleh peneliti adalah yang menduduki posisi minimum *middle management* pada salahsatu divisi, dan lama bekerja setidaknya lima tahun. Dengan posisi *middle management,* peneliti berasumsi bahwa informan memiliki peluang untuk berperanserta dalam pengambilan keputusan, dan memiliki pendidikan setidaknya S1. Dengan atribut demikian, peneliti memiliki harapan untuk melakukan wawancara secara mendalam hingga pada tataran konsep. Informan umum adalah informan yang tidak dilihat jenjang pendidikannya, lamanya bekerja dan posisinya dalam perusahaan, karena yang dibutuhkan adalah informasi dan konfirmasi yang umum dan tidak mendalam.

### 3.9. Lokasi dan waktu.

Tempat yang akan diteliti adalah PT UBS, jalan Kenjeran Surabaya. Pengamatan umum telah dilakukan sejak bulan Februari 2000. Pengamatan lebih intens mulai dilakukan pada bulan Juni 2002. Sedangkan wawancara-wawancara dilakukan dengan menyesuaikan waktu

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



antara peneliti dan informan. Peneliti menargetkan wawancara selesai pada bulan Desember 2003. Hal-hal berupa data kuantitatif akan dikonfirmasi ulang kepada informan sejalan dengan penyusunan tesis ini.

# BAB 4

# GAMBARAN UMUM PENELITIAN

## 4.1. Deskripsi Fisik Secara Umum di PT UBS

PT UBS adalah perusahaan manufaktur di bidang perhiasan emas yang telah berdiri selama duapuluh tahun. Luas areal 18.000 m2 terletak di pinggir jalan raya. Gerbang depan berpagar tinggi dengan pos penjagaan keamanan 24 jam. Hanya pelanggan, pegawai tertentu dan pemilik yang mendapat ijin masuk atas sepengetahuan Satpam yang bertugas. Pegawai level menengah dan bawah masuk melalui pintu belakang yang terletak di Jl. Ly.

Bagian depan adalah pelataran parkir yang memuat belasan mobil. Begitu masuk, operator/resepsionis akan menanyakan keperluan apa seseorang berkunjung, kecuali kepada pemilik dan pelanggan lama.

Bagian paling depan adalah *lobby* bawah, *showroom* bawah untuk perhiasan emas biasa dengan kualitas lokal. Sebelah kanan ada anak tangga menuju *lobby* atas kemudian *showroom* atas untuk perhiasan eksport dan sedikit perhiasan berlian. Di samping kanan *showroom* bawah terdapat ruangan-ruangan yang berfungsi: ruang rapat inti, ruang direktur, ruang divisi keuangan, dan ruang kantor marketing. Bagian selanjutnya adalah pabrik, yaitu: divisi rantai yang memakai ruang paling banyak karena memang produksi terbesar adalah rantai. Mesin-mesin rantai dan berbagai mesin lainnya ditata rapi, ruang-ruang juga terlihat bersih, namun bau bensin (untuk membersihkan kalung dari oli yang dipakai dalam proses produksi awal) kerap ada dan suara keras mesin bekerja

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



terus terdengar. Keluar dari divisi rantai, ada divisi listrik dan *maintenance*, kemudian bengkel (*workshop*), divisi bahan (untuk mencampur bahan-bahan emas dan logam lainnya sebagai bahan dasar perhiasan), dan divisi *refinery* (divisi yang mengolah sisa-sisa pembuatan perhiasan, dan melebur untuk mendapat emas murni yang kemudian dipakai lagi untuk proses pembuatan emas). Pabrik di lantai atas dimulai dari divisi cor dan variasi, kemudian divisi R & D, divisi Elegance Gold (EG), divisi Hollow, divisi Areso dan divisi Berlian. Bagian paling belakang adalah dapur umum dan asrama pria untuk sebagian karyawan.

Meskipun kebersihan cukup terpelihara, namun peneliti melihat penataan pabrik sebagai manifestasi pengembangan bisnis yang tidak terduga sebelumnya oleh PT UBS. Hal ini akan dikonfirmasi dalam wawancara.

## 4.2. Sekelumit Sejarah PT UBS

Berawal pada tahun 1981, CV Untung berdiri sebagai *home industry* pembuatan perhiasan emas yang dikelola oleh tiga kakak beradik di Jl Ly. Ide berbisnis di bidang ini berasal dari seorang saudara yang sudah memulai sejak tahun 1970. Saudara mendidik tiga orang adik laki-laki agar memahami sifat logam emas dan campurannya serta unsur-unsur bisnisnya. Dari situ salah seorang adik laki-laki, yaitu UJ, meneruskan bisnis ini tidak hanya sebagai *trader* melainkan sebagai produsen dan penjual. UJ inilah kemudian menjabat sebagai direktur utama.

Dengan modal bantuan dari almarhum ibu dan saudaranya UJ *nekad* membeli mesin-mesin kalung buatan luar negeri yang murah tetapi ternyata

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



cepat rusak. Demikian percobaan mencampur bahan logam dan mengoperasikan mesin dilakukan dengan tidak kenal lelah oleh tiga bersaudara ini dibantu oleh beberapa pegawai. Pada tahun 1989 bisnis mulai berkembang dan dikenal di antara toko-toko emas Surabaya, luar kota dan luar pulau. Pada tahun 1991 CV Untung berubah menjadi PT Untung Bersama Sejahtera dan menempati lokasi usaha baru yang tidak jauh dari lokasi semula. Pada tahun 1991 UJ mengundang saudara-saudara kandungnya (total delapan bersaudara dengan istri/suami masing-masing) untuk bergabung dalam perusahaan (kecuali kakak yang pertama kali membantu). Delapan bersaudara inilah yang memiliki saham dan disebut pemilik. Pada saat itu jumlah tenaga kerja berjumlah 250 orang, dan bagian produksi terbagi atas divisi bahan, rantai dan cor saja. Baru setelah tahun 1995 perusahaan berkembang pesat dengan omzet produksi melonjak. Kekerapan terjadinya kegagalan dalam pengecoran, menimbulkan ide dibentuknya divisi *research and development* (R&D) yang bertanggungjawab atas pengembangan model (cor) baru dan melakukan percobaan pembuatannya. Adanya divisi ini menunjukkan pengembangan model yang cukup banyak. Sejak saat itu hingga kini, UJ terus melakukan pembenahan khususnya dalam hal pengembangan kualitas dan model. Manajemen ditata dengan memanggil konsultan-konsultan dari luar dan merekrut konsultan internal, namun tetap mempertahankan keterlibatan anggota keluarga. Pada saat ini, jumlah karyawan berjumlah 2800 orang dan telah meraih atribut sebagai perusahaan perhiasan emas terbesar di Asia Tenggara. Hingga tulisan ini disusun, pembenahan dan pengembangan manajemen terus

dilakukan, karena pemilik ingin mencapai visinya sebagai perusahaan perhiasan emas terbesar, terpercaya dan terlengkap.

Rumusan visi dan misi PT UBS adalah melalui proses dalam konsultasi dan pelatihan dengan konsultan eksternal pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2002. Rumusan visi dan misi (terlampir) yang ada dapat dikatakan adalah rumusan dari konsultan eksternal yang dikonfirmasikan dan akhirnya disetujui oleh seluruh pemilik.

### 4.3. Manajemen Umum

Kepemimpinan dijalankan secara kolektif dengan pimpinan tertinggi dewan direksi yang berjumlah 3 orang yang seluruhnya adalah pemilik yaitu UJ dan dua orang saudara. Proses pengambilan keputusan (baik teknis maupun non teknis) diambil melalui rapat direksi dan kadangkala rapat manajer. Jumlah seluruh karyawan, staf, manajer, pemilik adalah sekitar 2800 orang dengan usia berkisar antara 19 hingga 52 tahun, dan jenjang pendidikan antara SD hingga S2 dalam dan luar negeri. Jumlah seluruh divisi adalah 15 divisi. Setiap divisi dibawahi oleh seorang manajer yang adalah para pemilik sendiri dan atau putra-putrinya sebagai generasi penerus yang akan meneruskan usaha keluarga ini. Di bawah manajer, bekerja para asisten manajer (asmen) yaitu para pekerja profesional yang bekerja berdasar keahlian, pengalaman, dan lama kerja. Para asmen inilah yang memegang kendali operasional atas keputusan dan rencana yang ditetapkan dewan direksi. Untuk itu, direksi mengadakan *meeting* rutin untuk menyampaikan aspirasinya kepada para asmen.

Konsultan internal memberikan training-training berkaitan dengan manajemen dan penggajian serta sistem penghargaan.

Sebagaimana perusahaan keluarga pada umumnya, manajemen PT UBS tidak dikelola sepenuhnya oleh para profesional (dalam hal ini para asmen), melainkan turut campur anggota keluarga sangat kental.

**4.4. Aktivitas sehari-hari**

Setiap pagi antara pukul 07.00 – 08.00 (bervariasi setengah jam antara setiap divisi), karyawan dan staf masuk kerja dari Senin – Sabtu. Pukul 11.00 – 14.00 ditetapkan sebagai jam istirahat dan makan siang bagi staf dan karyawan (juga bervariasi antara divisi-divisi). Akhir jam kerja dari Senin – Sabtu kecuali lembur adalah pukul 16.00 – 17.00 berbeda-beda antar divisi. Peraturan berlaku ketat, keterlambatan akan dikenakan denda.

Dapat dikatakan pegawai selalu sibuk dalam jam kerja, terutama divisi produksi dan marketing. Dalam jam kerja, sering diadakan *meeting* baik rutin maupun insidentil. Pemilik juga turut bekerja, setidaknya sebagai pengawas, dan staf khusus sering mendapat pengarahan dari direksi. Begitu pula training manajemen dan teknik diselenggarakan secara rutin.

Yang dilakukan 15 divisi itu adalah sebagai berikut: 1. Divisi rantai : membuat produk rantai/kalung dengan berbagai model, ukuran dan warna. 2. Divisi cor : membuat produk cor (cetakan) berupa: cincin, anting/giwang, liontin. 3. Divisi variasi: menggabungkan rantai yang telah dipotong berupa kalung/gelang dengan produk variasi yang telah dicor. 4. Divisi hollow: membuat kalung dan gelang secara *hollowing* (yaitu pada awal pengerjaannya,

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



rantai diisi tembaga atau besi, kemudian ketika hampir selesai, tembaga atau besi itu ditarik sehingga kosong ditengahnya, sehingga dalamnya kosong, istilah *hollow* berasal dari *hole*). 5. Divisi EG (Elegance Gold): sama dengan divisi cor namun dengan model dan kualitas lebih baik dan dijual lebih mahal. 6. Divisi R & D: membuat gambar-gambar desain baru untuk barang-barang cor, desain baru ini merupakan prototipe atau contoh master, dan membuat rumus pengerjaannya untuk diserahkan kepada divisi cor untuk dicor secara massal. 7. Divisi Bahan: mencampur bahan-bahan logam untuk dipakai sebagai bahan awal yang kemudian diserahkan kepada seluruh divisi produksi untuk dikerjakan lebih lanjut. Bahan-bahan yang dimaksud adalah: emas, perak, nikel, tembaga, zinc, dan berbagai bahan kimia baik berupa serbuk maupun cairan. Campuran dengan berbagai kadar (prosentase) ini disebut *alloy* yang dikembangkan terus kualitasnya. 8. Divisi areso: membuat kunci pengait untuk kalung dan gelang. Juga mengerjakan barang-barang yang tipis (bahasa Jawa: *plong-plongan*), dan pengecatan. 9. Divisi listrik & maintenance: menjamin ketersediaan dan pemeliharaan mesin, alat dan perlengkapan kantor yang memakai listrik agar tetap berjalan baik. 10. Divisi bengkel: membuat matras, memperbaiki mesin rusak dan membuat mesin-mesin baru untuk kebutuhan produksi. 11. Divisi pembelian: bertanggungjawab atas persediaan logistik perusahaan, membeli bahan-bahan yang dibutuhkan oleh seluruh divisi. 12. Divisi marketing: menjual barang-barang jadi dan menerima pesanan yang telah ditetapkan persyaratannya.13. Divisi audit: melakukan audit baik untuk biaya maupun pemakaian emas. 14. Divisi keuangan: melakukan semua hal berkaitan

dengan pembayaran atau pengeluaran uang serta pengeloloaannya.15.Divisi personalia dan umum: melakukan hal-hal berkaitan dengan kepegawaian dan hal-hal umum (kebersihan, peraturan, dan sebagainya)

**4.5. Divisi areso sebagai divisi sentral di antara divisi-divisi produksi**

Yang menjadi pusat aktivitas PT UBS adalah divisi-divisi produksi, sedangkan yang menjadi divisi yang berperan sentral adalah divisi areso karena divisi ini melayani seluruh kebutuhan divisi produksi lain. Produk divisi areso bermanfaat bagi divisi produksi lain khususnya rantai, cor dan variasi, hollow dan EG, karena tanpa pengait, produk dari berbagai divisi produksi tidak dapat diserahkan kepada divisi marketing untuk dijual.

Selain berfungsi sebagai divisi pelayan bagi divisi-divisi produksi, divisi areso juga mengerjakan perhiasan-perhiasan yang langsung dapat dijual, yaitu perhiasan jenis *plong-plongan*, yang ringan dan banyak disukai.

Karena perannya itu, maka divisi areso harus bekerjasama dengan seluruh divisi produksi agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Penjadwalan, spesifikasi permintaan (warna, jenis dan berat) kunci pengait adalah pekerjaan sehari-hari yang harus dilakukan. Selain itu, pemeliharaan mesin plong adalah tugas yang wajib dilakukan karena pemakaian mesin setiap hari sedikitnya 8 jam, pada masa-masa sibuk (biasanya menjelang Lebaran, Natal, Tahun Baru) bahkan 24 jam.

Karena fungsi yang sentral itu, divisi areso akan dipilih peneliti untuk diteliti budaya kerjanya.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Divisi ini, khususnya asmen, berupaya serius menyesuaikan visi misi perusahaan dengan divisinya. Melalui *meeting*, divisi areso akhirnya merancang visi-misi dan struktur organisasi sendiri. Di bawah ini dijelaskan lebih lanjut: jumlah seluruh personel sekitar 240 (dua ratus empat puluh) orang.

Visi Divisi Areso: Menjadi Divisi yang terbaik dengan kualitas yang baik dan delivery time yang tepat waktu. Misi: Meningkatkan kinerja dan kualitas SDM pada semua lini divisi areso, supaya sesuai dengan harapan perusahaan.

Langkah-langkah yang ditempuh:

1. 3B: Bergerak, Berpikir, Bertindak dengan cepat
2. Proaktif, Kreatif, Inovativ
3. Kerjasama, Komunikasi, Koordinasi
4. Mengutamakan kepentingan pelanggan (internal-eksternal)

Langkah untuk meningkatkan kinerja dan kualitas SDM:

1. Melalui media meeting internal
2. Training yang diadakan oleh trainer
3. Belajar dari divisi lain
4. Evaluasi dan pembenahan setiap permasalahan.

(sumber: divisi Areso, PT UBS Surabaya, 2003)

Struktur Organisasi dan *Job Description* divisi areso (terlampir)

**4.6. Informan**

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Peneliti menetapkan dua orang informan yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh peneliti, yaitu memiliki pendidikan setidaknya S1, dengan lama bekerja minimal 5 tahun, dan menduduki posisi *middle management*. Demi menjaga keakuratan penelitian, peneliti tidak menyebut nama informan, melainkan inisial: Ww, 32 tahun, pria, dan LG, 27 tahun, pria.

**4.7. Kesiapan organisasi menghadapi globalisasi**

Tantangan global dalam dunia bisnis perhiasan emas di Indonesia adalah desain/model dan kualitas. Desain (produk buatan negara Itali) dan kualitas (berbagai negara produsen seperti Hongkong, Cina, Itali) perhiasan emas yang dipasarkan di manca negara mempunyai karakteristik berbeda, yaitu desain yang unik dan sederhana, serta kualitas (meliputi kestabilan warna dan kehalusan produk) yang betul-betul tinggi. Untuk membuat produk demikian, PT UBS berupaya terus melakukan pembenahan. Hal ini tampak dari hasil pengamatan:

1. PT UBS dalam persiapannya menghadapi globalisasi melakukan upaya-upaya serius. Keseriusan ini dapat dilihat dari :
   a. PT. UBS telah melihat peluang berbisnis di Indonesia yaitu mampu menyerap tenaga kerja sebanyak yang dibutuhkan dengan biaya relatif murah. Tenaga kerja di PT UBS memang dibutuhkan dalam jumlah cukup besar mengingat dalam proses pengerjaan produk, hanya pada awal saja dilakukan dengan mesin canggih, sedangkan dalam proses *finishing*nya dilakukan secara manual.

b. Tampak adanya upaya peningkatan pelayanan kepada pelanggan dalam hal ketepatan waktu dan kesesuaian dengan permintaan (meliputi model atau *design*, jenis, dan warna).

c. Kesadaran akan hambatan budaya dengan negara lain telah disadari dengan mengirim beberapa eksekutifnya untuk belajar dalam bidang teknik dan bahasa ke negara Cina dan Itali. Kelemahan dari pembelajaran yang dilakukan adalah belum adanya kesadaran untuk memahami budaya dua negara tersebut. Belajar bahasa (saja) selama satu tahun (di Itali) dan belajar teknik selama dua minggu merupakan upaya transfer *knowledge* yang tidak komprehensif. Meskipun "bahasa mencerminkan budaya", tetap haruslah ada usaha yang terfokus dalam pembelajaran budaya lain, karena bahasa merupakan metafora yang implisit dalam budaya setempat.

2. Catatan yang mendesak untuk diperhatikan dalam persiapan PT UBS menghadapi globalisasi adalah ternyata persiapan tersebut belum dalam arti sepenuhnya, karena kemajuan teknologi-informasi kurang dimanfaatkan secara optimal terutama dalam upaya memasarkan *product*nya melalui jaringan internet. Hal ini tampak dari *website* perusahaan yang menampilkan barang-barang yang sudah *out of date* padahal SDM yang handal melakukan pekerjaan ini tersedia. Sebenarnya hal ini di lain pihak juga menunjukkan hal positif, yaitu PT UBS lebih sering menghasilkan barang baru, sehingga barang jadi yang ditawarkan berganti dengan cepat, lebih cepat daripada kegiatan meng-*on-line*kan barang tersebut dalam *web-site*nya. Produktivitas tinggi ini seharusnya diimbangi dengan aktivitas tingkat tinggi pula dalam

divisi pemasaran, dalam hal ini dalam meng-*up-date*-kan *web-site*nya. Upaya aktif dalam pemasaran lebih banyak dilakukan secara manual dan semi-manual, yaitu dengan menelpon pelanggan lama, atau mengirimkan fax penawaran model-model baru. Selebihnya perusahaan lebih bersikap reaktif, yaitu menawarkan barang kepada pelanggan yang kebetulan datang.

Rupanya ini adalah kelemahan PT UBS yang kurang ditanggapi secara serius, manajemen terlampau fokus pada aktivitas produksi sehingga lalai membagi konsentrasi pada departemen ini. Kepincangan ini merupakan cerminan kelemahan budaya organisasi yang berpusat pada pemimpin (dalam hal ini UJ), yang kebetulan sangat menyukai dan memusatkan diri pada aktivitas produksi. Ini khas *family business*.

SDM yang dianggap handal untuk jenjang *middle* langsung ditangani oleh Direktur Utama. Departemen SDM melaksanakan tugas hanya sebatas pada pelaksanaan keputusan, sedangkan proses pengambilan keputusan-keputusan strategis tidak melibatkan eksekutif melainkan langsung ditetapkan oleh dewan direksi, jadi masih bersifat *top-down*. Dalam hal ini, PT UBS menunjukkan identitas budayanya yang kental sebagai perusahaan keluarga, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga dan karenanya keputusan-keputusan strategis diambil oleh anggota keluarga yang dianggap berwenang. Sampai saat tesis ini ditulis, PT UBS belum merencanakan upaya serius dalam pembenahan departemen SDMnya. Dari hal ini, dapat dikatakan bahwa PT UBS tidak menganggap SDM sebagai subjek utama. Orang-orang penting adalah para asmen, PPC, teknisi, dan kabag, padahal jumlah tenaga

kerja yang tidak menduduki posisi kunci ini jauh lebih banyak. Dalam beberapa rapat yang dihadiri oleh peneliti, manajemen menyebut dan mengakui tentang *in-eficiency* PT UBS. Jumlah tenaga kerja langsung berbanding omzet sangat tidak efisien. Masalah ini diatasi dengan tidak menambah tenaga kerja.

**4.8. Sikap dalam bekerja**

Peneliti mengamati adanya keseragaman sikap dalam bekerja di antara seluruh pegawai PT. UBS. Keseragaman ini meliputi kepraktisan dalam menjalankan tugas, nilai-nilai yang dianut, perasaan tidak puas terhadap gaji pada diri sebagian besar pegawai dengan level menengah ke bawah, dan *nrimo* perintah atasan. Rendahnya gaji disebabkan karena jumlah tenaga kerja terlalu besar di satu sisi, dan di sisi lain manajemen menerapkan sistem *budgeting* dalam penggajian.

**4.10. Gambaran budaya organisasi menurut Hofstede**

Mengikuti Hofstede, jarak kuasa di PT UBS terbagi atas beberapa tingkat: jarak kuasa antara pekerja dengan kabag relatif kecil, pekerja mempunyai wewenang dalam hal cara kerja, jarak kuasa antara kabag dengan asmen juga relatif kecil, namun jarak kuasa antara asmen dengan manajemen cukup besar; PT UBS adalah perusahaan yang bersifat maskulin tampak dari besarnya pesaingan antar divisi, dan siklus hidup *product* pendek; perusahaan ini lebih bersifat kolektivisme karena prestasi yang dihargai adalah prestasi divisi; sedangkan penghindaran dari ketidakpastian bagi pimpinan sangat kecil karena keberanian direktur utama dalam mengambil

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



resiko bisnis, misalnya dalam pembelian mesin-mesin baru, dan inovasi-inovasi percobaan model baru, namun hampir seluruh eksekutif terkesan menghindari resiko karena takut terkena sanksi oleh manajemen.

### 4.11. Hasil Pengamatan mengenai proses-proses budaya organisasi

1. Temuan mengenai artefak-artefak:

1.1. Laporan-laporan

Di PT UBS ada banyak sekali laporan, yaitu secara rutin laporan bulanan tiap divisi yang diajukan dari kabag kepada asmen, dan dari asmen kepada direktur utama (dirut), juga secara insidentil laporan tentang hal-hal khusus misalnya hasil percobaan model-model baru dari divisi R&D. hasil kerja divisi *workshop* dalam memodifikasi mesin lama menjadi mesin baru, hasil kerja divisi cost accounting yang mengaudit barang apa yang biaya produksinya dapat ditekan misalnya, dan hal-hal lain berkaitan dengan pembiayaan. Laporan-laporan yang disusun oleh para asmen, PPC dan teknisi dilaporkan kepada dirut.

1.2. Tataletak fisik.

Kesan pertama terhadap penataan ruang di PT UBS adalah formal dan megah. Ada banyak pintu yang memisahkan ruang-ruang kantor yang memiliki fungsi masing-masing. Khususnya ruang direktur utama (dirut) dibuat berlapis, sebelum memasuki ruang dirut, harus melewati sebuah ruang yang dipakai oleh sekretaris dan konsultan bersama-sama. *Furniture* yang dipakai oleh dirut terbuat dari bahan laker berlapis yang mewah dan besar. Beberapa hiasan dinding berupa foto panorama

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



negara-negara Eropa dan kota Venice yang dikunjungi oleh dirut dan beberapa eksekutifnya secara rutin. Sebelum memasuki ruang sekretaris, pengunjung harus melewati pintu masuk yang dijaga oleh seorang Satpam. Ruang *showroom* terletak paling depan setelah lobby bawah. Di dalam ruang-ruang kantor PT UBS, tidak ada sekat-sekat yang memisahkan meja-meja. Hiasan dinding nyaris tidak ada kecuali dua buah poster motivasi kerja dan lukisan yang menyimbolkan semangat kerja di ruang meeting direksi (namun ruang ini kerap dipakai untuk meeting para asmen dan direksi, bahkan dengan beberapa PPC juga). Di atas meja selalu tampak banyak kertas kerja, komputer yang selalu *on*, telpon kerap berdering dan pintu-pintu ruang kantor kerap dilalui pegawai yang selalu saja sibuk.

Penataan mesin di pabrik lebih rapi, lantai relatif lebih bersih daripada di ruang kantor. Setiap ruang di pabrik terdapat poster 5R (5S). Secara umum pabrik PT UBS terlihat rapi dan bersih bebas dari oli atau minyak tercecer.

1. 3. Teknologi

Sebagai perusahaan yang mengandalkan *high tech* selain pengerjaan manual dalam *finishing*, PT UBS memiliki berbagai mesin canggih khususnya yang dipakai divisi R & D dan *workshop*. Penataan mesin dan ruang kerja terkesan efisien. Divisi-divisi produksi rapi, sedangkan divisi *workshop* tidak rapi sebagaimana layaknya sebuah bengkel.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



2. Rumusan visi-misi

Rumusan visi dan misi PT UBS hanya terdapat di tiga ruang meeting dan ruang training.

3. Arsitektur bangunan

Bangunan gedung PT UBS yang formal menandai ekslusivisme dan pabrik yang berukuran hampir 2 hektar seolah menyimbolkan sejarah perkembangan sukses PT UBS. Gaya arsitektur adalah modern, praktis dan sederhana.

4. Bahasa

Pemakaian bahasa Indonesia, bahasa Jawa dengan dialek dan aksen Jawa Timur bercampur Jawa Tengah cukup kental. Bahasa Indonesia yang diucapkan juga beraksen Mandarin. Istilah-istilah dalam bahasa Inggris juga kerap muncul. Gaya berbicara para pegawai dan pemilik pada umumnya cepat, informal namun terkesan menghormati pemilik.

Istilah yang kerap diucapkan adalah *good service* (di ruang marketing), *bottle neck, quality control. target* (di ruang produksi dan dalam rapat-rapat), *auditing* (muncul dalam rapat-rapat management), kadar emas (di ruang marketing) dan model baru (di ruang R & D dan dalam rapat-rapat manajemen).

5. Metafora

Metafora yang kerap muncul adalah metafora dalam divisi produksi dan marketing.

6. Cerita-cerita

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Menarik untuk dicermati. cerita-cerita yang beredar di PT UBS pada umumnya hanya sedikit tentang pekerjaan, target perusahaan, pesaing, harga dan sebagainya, melainkan tentang hubungan-hubungan baik antar para pegawai, antara pegawai dan pemilik dan antar pemilik, serta tentang perilaku beberapa asmen. Cerita-cerita tentang hubungan dan perilaku manusia ini menunjukkan cerita positif dan negatif.

7. Cerita yang dibuat-buat

Biasanya jika ada orang-orang yang dianggap berperilaku berbeda, maka ada cukup banyak cerita yang dibuat-buat tentang orang-orang tersebut. Orang-orang itu adalah baik pemilik maupun pegawai.

8. Formalitas dan aktivitas yang menetap.

Para pegawai sudah paham bahwa setidaknya satu bulan sekali, juga sebelum dan sesudah dirut pergi ke luar negeri, pasti ada pertemuan. Dirut mengundang seluruh eksekutifnya untuk diberi wejangan. Sebulan sekali pula dirut mengundang asmen dan orang-orang kunci secara bergiliran masing-masing divisi untuk berdiskusi tentang masalah-masalah yang dihadapi divisi. Setidaknya 1 tahun sekali para asmen diharuskan presentasi di depan manajemen tentang kemajuan dan masalah yang dihadapi dalam divisnya dan ide-ide baru yang mereka ajukan.

Keluarga pemilik PT.UBS memiliki kebiasaan beribadah secara rutin, dan kebiasaan ini disebarkan di antara pegawai yang seagama. Setidaknya seminggu sekali ada ibadah bersama bagi seluruh warga PT UBS.

9. Norma-norma

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Pada umumnya semua pegawai mempraktekkan sopan santun dalam berbicara dan bersikap. Sedangkan pemilik bersikap informal dan bekerja keras.

10. Simbol pahlawan

Jelas terlihat pahlawan di PT UBS adalah UJ sendiri. Inisiatif pengembangan, ide-ide dalam produksi, rekayasa bahan, dan pemecahan masalah, seluruhnya berasal dari UJ. Anggota keluarga lainnya pada umumnya menyetujui pemikiran dan keputusan UJ. Rapat-rapat kebanyakan dipimpin oleh UJ, namun sesekali saudara laki-lakinya juga memimpin. Para pegawai terutama di divisi produksi yang menemui permasalahan, selalu datang kepada UJ, baik untuk mendiskusikan persoalannya maupun untuk meminta konfirmasi dari UJ. Di kalangan pekerja dan pegawai menengah, simbol pahlawan tidak terlalu jelas.

11. Nilai, keyakinan dan sikap.

Nilai yang dianut oleh pemilik adalah bekerja keras dan jujur. Mereka yakin jika manusia bekerja keras dan jujur maka Tuhan pasti memberkati. Keyakinan ini menjadi sikap UJ yang sering disampaikan dalam pertemuan-pertemuan baik dengan anggota keluarga (para pemilik) maupun dengan eksekutifnya. UJ yakin dengan bekerja keras dan belajar terus maka PT UBS akan selalu mampu memenangkan persaingan, karena itu di PT UBS hampir senantiasa ada acara belajar bersama konsultan baik konsultan eksternal maupun internal (istilah mereka: training)

12. Asumsi Dasar

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



persepsi pegawai, terlampau kecil nilainya, bahkan target yang telah ditetapkan dan diketahui seluruh pegawai produksi yang bersangkutan, dapat bergeser, sehingga pegawai tidak mendapat bonus samasekali. Sebaliknya, jika pegawai melakukan kesalahan, mereka akan mendapat sanksi karena dianggap merugikan perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki, sistem reward yang negatif ini membuat anggota organisasi melemparkan tanggungjawab kepada orang lain dan menghindari kemungkinan disalah-salahkan. Hal ini terjadi di PT UBS, pegawai pada umumnya hanya melakukan apa yang diperintahkan atasannya langsung, selebihnya mereka menghindari berperilaku proaktif.

c. Tipe budaya: agresif-defensif, norma: pertentangan. Organisasi dengan tipe ini memiliki karakter menghargai konfrontasi dan negativisme. Anggota organisasi dihargai jika kritis dan dikuatkan untuk menentang ide-ide pihak lain. Direksi memakai strategi ini untuk mengasah kemampuan terbaik pegawainya. Para pegawai di satu divisi secara tanpa sadar, didorong untuk berkonflik dengan rekannya di divisi lain (secara implisit). Konflik ini dmaksudkan oleh direksi agar para pegawai berkompetisi memberikan hasil terbaik. Pengaturan pemakaian beberapa mesin juga mendorong timbulnya konflik ini. Di lain pihak, pegawai tidak sadar terhadap rekayasa ini, mereka menyangka bahwa mereka berkonflik karena keadaan yang tidak diinginkan bersama.

d. Tipe budaya: agresif-defensif, norma: kekuasaan. Sebagaimana dikatakan Kreitner dan Kinicki, karakter organisasi dengan tipe ini adalah organisasi

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Asumsi dasar pemilik PT UBS adalah teori X dari Mc Gregor yaitu manusia pada dasarnya adalah pemalas, karena itu target yang sudah ditetapkan harus senantiasa dikontrol secara periodik. Pengontrolan dilakukan kepada asmen yang harus bertanggungjawab mencapai target, sedangkan asmen melakukan kontrolnya terhadap kabag,PPC dan teknisi.

## 4.11 Model/Tipologi Budaya PT UBS

Menurut tipologi budaya organisasi Kreitner dan Kinicki (2001), budaya PT UBS dapat digolongkan ke dalam beberapa tipe, yaitu:

a. Tipe budaya: konstruktif, Norma: prestasi. Sesuai dengan tipe yang dikatakan Kreitner dan Kinicki, PT UBS yang termasuk organisasi tipe ini merupakan organisasi yang melakukan pekerjaan dengan baik dan anggota organisasi diharapkan melakukan hal-hal yang menantang namun realistis, misalnya para pegawai produksi diperkenankan melakukan percobaan-percobaan yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas atau memperbesar efisiensi. Para pegawai bahkan diberi tugas untuk menetapkan rencana-rencana untuk meraih tujuan (target) yang telah ditetapkan manajemen. Keputusan strategis diambil oleh direksi, selebihnya pegawai diberi kebebasan berkreasi untuk mencapai target.

b. Tipe budaya: Pasif-defensif, Norma: Penghindaran. Organisasi dengan tipe ini menurut Kreitner dan Kinicki, gagal menghargai kesuksesan dan menghukum kesalahan. Para pemilik PT UBS sebagai atasan juga pada umumnya kurang menunjukkan penghargaan pada kesuksesan pegawai (produksi) dalam meraih target. Bonus target yang diberikan, menurut

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



yang dijalankan atas dasar otoritas, anggota organisasi dihargai dan menghargai karena kekuasaan yang dimiliki. Di PT UBS, orang dihargai karena kekuasaannya, baik sebagai pemilik maupun sebagai eksekutif (asmen, PPC, dan sebagainya).

e. Tipe budaya: agresif-defensif, norma: perfeksionis. Nilai-nilai yang dianut PT UBS adalah kerja keras, tekun dan mengejar kesempurnaan. Mereka dituntut untuk menghindari kesalahan dan bekerja dalam jam kerja yang panjang untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

**4.12 . Menurut tipologi budaya organisasi Harrison, PT UBS memenuhi tipologi:**

1. Budaya kekuasaan.

   Kekuasaan bersumber dari satu titik dan menyebar. Di PT UBS, terjadi perubahan bertahap dalam pembagian kekuasaan. Jika dahulu satu-satunya pahlawan yang ada mempunyai kekuasaan untuk mengambil inisiatif, dan memerintahkan orang lain untuk melaksanakannya, sekarang, secara berangsur-angsur, ada figur lain (yaitu dua saudara laki-laki UJ) yang mempunyai kekuasaan mengelola perusahaan. Pembagian kekuasaan ini berdasar pada peran atau fungsi, yaitu: UJ berperan sebagai pengelola dan pengembang di bidang produksi (proses manufaktur), seorang adik laki-laki bertugas memastikan apakah keputusan-keputusan (di seluruh divisi) dijalankan sebagaimana rencana, dan seorang kakak laki-laki di bidang kesejahteraan tenaga kerja.

2. Budaya peranan.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



PT UBS menerapkan spesialisasi-spesialisasi tugas kepada seluruh warganya baik pemilik maupun pegawainya. Sebagai bagian yang dianggap jantung perusahaan, divisi-divisi produksi dikelola oleh asmen-asmen yang sudah bekerja cukup lama (5, 10 tahun, bahkan lebih), dan asmen-asmen ini tidak dirotasi. Jadi, setiap asmen produksi adalah orang yang pakar di bidangnya saja, apakah cor, kalung, bahan, areso, dan seterusnya.

3. Budaya Tugas.

UJ yang menjadi pahlawan, dihargai, bukan hanya karena beliau adalah pemilik, namun juga karena keahlian beliau di bidang-bidang penting di PT UBS. Pegawai (khususnya eksekutif) PT UBS sendiri juga merupakan gabungan orang-orang yang ahli di bidangnya masing-masing (akunting, teknik, design, komputer, pemasaran, dan sebagainya, kecuali MSDM)

4. Budaya *cluster*.

Meskipun UJ sangat menonjol, sebenarnya kepemimpinan PT UBS adalah kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan dipegang oleh 3 orang anggota direksi. UJ ahli dalam perencanaan, pengembangan bisnis, dan manufaktur. Saudara yang lain menangani hal-hal berkaitan dengan personalia, dan saudara yang lain lagi yang bertugas memastikan rencana-rencana berjalan dengan seharusnya. Seperti dikatakan Harrison, dalam budaya ini hanya ada sedikit peraturan dan mekanisme koordinasi, begitu pula di PT UBS. Menarik diamati, berbagai peraturan yang dikeluarkan baik oleh divisi personalia & umum, maupun oleh direksi, hanya bertahan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



sementara saja. untuk kemudian peraturan itu dapat dilanggar tanpa sanksi. Adakalanya peraturan diterapkan secara ketat dengan sanksi bagi pelanggar, namun ada beberapa pegawai yang mendapat dispensasi untuk melanggar. Hal ini menimbulkan pertanyaan dan ketidakpuasan bagi pegawai lain, itulah sebabnya peraturan-peraturan kepegawaian tidak begitu diindahkan oleh para pegawai pada umumnya. Contohnya adalah telpon genggam. Tiba-tiba keluar peraturan bahwa kecuali asmen dan kabag, seluruh pegawai dilarang membawa dan memakai telpon genggam selama jam kerja di PT UBS. Sekitar 1 bulan peneliti tidak dapat menghubungi informan melalui telpon genggam pada jam-jam kerja PT UBS, namun selepas 1 bulan peneliti dapat menghubungi informan kembali. Ketika ditanyakan kejelasannya, dijawab oleh informan: "*Biasa, peraturan cuma awalnya saja, setelah itu.....tahu sendirilah!...*". Ketika peneliti mengkonfirmasikan pada informan lain, dijawab dengan tertawa: "*Yaa, biasalah.....*". Keadaan seperti itu membuat peneliti berpikir, mungkin karena kepemimpinan kolektif yang tidak selalu sekata membuat peraturan mudah dilanggar karena tidak didukung oleh anggota direksi yang lain.

**4.13 Menurut tipologi Deal dan Kennedy PT UBS adalah termasuk tipe:*Bet-your-company-culture.***

Organisasi dengan budaya *bet-your-company* ini berani mengambil resiko tinggi meskipun umpan balik yang diterima lama. PT.UBS, dalam hal ini UJ, berani mengambil resiko tinggi dengan membeli mesin-mesin baru

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



(mesin kalung, mesin cor, mesin pemurnian emas) dengan harga sangat tinggi dari Itali, padahal manfaat mesin ini belum tentu atau lama baru kelihatan. UJ memiliki keberanian dan keyakinan bahwa mesin-mesin canggih itu akan menambah keuntungan perusahaan dalam jangka lama. Apa yang dikatakan oleh Deal dan Kennedy tentang perusahaan pesawat Boeing dan perusahaan minyak Shell, bahwa investasi dilakukan dengan hati-hati dan melalui rapat-rapat yang bersifat ritual, tidak terjadi di PT UBS. Keputusan pembelian mesin mahal datang dari UJ Kehati-hatian dan rapat-rapat di perusahaan Boeing dan Shell, di PT UBS diganti dengan *sense of entrepreneurship* yang dimiliki UJ, karena itulah pengambilan keputusan bersifat *top-down*. *Top* disini berarti UJ, yang kemudian disetujui oleh dewan direksi dan seluruh pemilik perusahaan.

# BAB 5

# PEMBAHASAN

Pembahasan dilakukan berdasar teori-teori yang telah dikemukakan dan temuan di lapangan.

1. Kesiapan perusahaan menghadapi tantangan globalisasi

Pada saat ini. PT UBS dapat dikatakan belum siap menghadapi tantangan globalisasi. Keunggulan persaingan memang sudah dimiliki dalam lingkup Asia Tenggara (berbagai sumber), terbukti dengan kemampuan melihat peluang bisnis dalam negeri dengan penyerapan tenaga kerja yang ternyata sangat berperan besar dalam *finishing* pengerjaannya dan kemampuan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Pelayanan kepada pelanggan ditingkatkan terus dalam hal ketepatan waktu, dan ketepatan jenis produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Banyaknya divisi produksi di PT UBS menunjukkan hasrat pemiliknya untuk memenuhi permintaan pelanggan semaksimal mungkin baik dalam bentuk jenis, maupun kuantitas. Pelanggan luar negeri senantiasa mendapat perhatian khusus dalam hal permintaan dan ketepatan jadwal pengiriman barang, terlepas dari realita pelayanan senyatanya.

Usaha keras selama duapuluh tahun yang membuahkan keberhasilan memenangkan persaingan di lingkup Asia Tenggara ini ternyata belum cukup untuk bersaing dalam skala internasional. Pada saat ini perhiasan emas terunggul (dalam arti terbaik kualitas pengerjaan dan desainnya, sedangkan kadar atau prosentasenya sudah ditetapkan 76 % sebagai standar prosentase perhiasan emas di seluruh dunia) di dunia adalah perhiasan emas buatan negara Itali, Eropa (majalah *Jeweller Indonesia*, 2002).

Jika PT UBS ingin mencapai visinya, maka PT UBS harus mampu menyaingi produk perhiasan Itali yang unggul dalam desain dan kualitas. Apa yang terjadi dengan produk buatan PT UBS (yaitu kualitas yang tidak ajeg) merupakan salahsatu indikasi ketidaksiapan dalam persaingan global.

Usaha yang belum maksimal itu juga tampak dari pengabaian terhadap manfaat teknologi-informasi yang merupakan jargon dalam era globalisasi. PT UBS masih belum memanfaatkannya secara optimal. Jalan ke arah persaingan dunia dapat dikatakan hampir tidak mungkin tanpa memanfaatkan komunikasi global melalui teknologi informasi.

Kunjungan UJ dan eksekutifnya ke manca negara khususnya ke Itali secara periodik membuktikan semangat belajar di bidang teknologi yang tinggi. Semangat belajar ini dapat dilihat dari seringnya dilakukan percobaan-percobaan di divisi bahan dan R&D. Percobaan-percobaan meliputi percobaan pembuatan bahan baru dan pembuatan model-model baru. Dalam bidang teknologi, barangkali PT UBS adalah yang terdepan di bidangnya di Indonesia dan Asia Tenggara. Namun, untuk bersaing dalam model dan kualitas, dapat dikatakan PT UBS belum mampu. Untuk itu, ada banyak hal yang harus dipersiapkan baik yang bersifat fisik maupun non-fisik.

2. Pengelolaan tenaga kerja

PT UBS mengevaluasi diri sebagai perusahaan yang tidak efisien dalam hal rasio jumlah tenaga kerja dengan kuantitas produksi yang dihasilkan. Upah tenaga kerja yang (dianggap) murah, menjadi kelengahan sekaligus kekuatan perusahaan. Kelengahan yang dimaksud adalah - seperti evaluasi perusahaan sendiri – tidak efisien., maksudnya, jika total tenaga kerja dibanding dengan total jumlah produksi

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



maka efisiensi terhitung rendah, sedangkan kekuatannya adalah dalam hal keuntungan perusahaan. Jika total upah tenaga kerja dibandingkan dengan total nilai produksi, maka efisiensi terhitung tinggi, dalam arti keuntungan yang diperoleh tergolong besar. Tentu saja selain upah tenaga kerja ada berbagai faktor biaya produksi yang harus dimasukkan, dan menurut pengamatan peneliti, dalam hal ini PT UBS telah berusaha dengan keras dan baik, terbukti dari pengembangan yang telah ditunjukkan, namun usaha itu belum maksimal.

Sejalan dengan tujuan penyusunan tesisi ini, yaitu ingin memahami proses budaya organisasi PT UBS, menganalisisnya dan memberikan usulan konsep pengembangan budaya organisasi yang produktif sesuai dengan keunikan PT UBS agar mampu bersaing secara global, maka ketidaksiapan PT UBS menghadapi tantangan bisnis dalam skala internasional dipakai sebagai alasan untuk memperbaiki beberapa elmen budaya organisasinya. Keunggulan produk manca negara dalam pasar luar negeri merupakan standar dalam memenangkan persaingan global.

Proses dan analisis budaya organisasi PT UBS adalah sebagai berikut:

1. Sikap pegawai dalam bekerja pada umumnya antusias. Hal ini dapat dilihat dari kutipan wawancara dengan seorang eksekutif di divisi areso:

> ...setelah diberi kepercayaan, saya harus mengemban misi ini, memperbaiki ini semua. Saya harus menyatukan dulu. Pertama saya harus lihat bagaimana caranya supaya orang ini *interest* pada saya.

Informan, pada saat wawancara dengan peneliti baru mulai bekerja kembali di PT UBS (setelah sebelumnya bekerja di PT UBS selama 5 tahun) selama 1 tahun. Jadi, informan termasuk eksekutif baru yang ditempatkan oleh manajemen di divisi areso. Di divisi areso sudah ada seorang pegawai yang cukup menguasai bidang teknik dan sudah lebih dulu bekerja, jadi pegawai ini termasuk orang lama. Kesulitan yang

dihadapi eksekutif baru areso adalah sebagai orang baru, harus membawahi orang-orang lama, termasuk pegawai yang sebelumnya sudah dipercaya oleh manajemen. Tanggapan informan adalah antusias, dan menghargai tata krama, melakukan pendekatan khusus kepada teknisi itu.

Kemampuan sosial, teknis dan manajerial yang ditunjukkan oleh informan ini merupakan kunci keberhasilannya untuk diterima baik dalam lingkup divisi areso, maupun oleh jajaran manajemen. Contoh kemampuan sosial itu misalnya seperti ditunjukkan informan dalam hal pemahamannya terhadap kekuatiran rekan lamanya dan bagaimana kekuatiran itu dialami dan diatasi bersama:

Informan (I): Pertama kali, yang paling, paling tidak *welcome* adalah AB (inisial, peneliti), karena apa? *Kan* dia diberi kepercayaan penuh bukan salahnya dia tho? Setiap orang kalau dimasuki orang baru, dia itu pasti berpikirnya, aku bakal *kegeser*. *Nah!* Terjadi *defense*. Itu hal umum*lah*! *Lha*, kalau kita dikasi kepercayaan seperti itu (maksudnya kepercayaan dari pihak manajemen untuk membenahi divisi areso yang dinilai tidak efektif, peneliti), bagaimana cara saya harus mengikis hal seperti itu. Kita bisa memanggil dia mengatakan aku *ndak bakalan* mengambil posisimu.

Peneliti (P) : Jadi, kamu panggil secara pribadi? Bicara?

I: Pribadi. Bicara.

Ketiga jenis kemampuan yang ditunjukkan oleh informan, memang menghasilkan peningkatan produktivitas divisi areso secara dramatis (sumber: dua orang informan lain dari divisi lain).

2. Budaya kolektif tampak dari rutinitas divisi areso dalam melakukan rapat-rapat dan rembugan-rembugan.

I: ....tapi bagaimana cara mengambil solusi untuk memecahkan itu?

P: ya bagaimana?

I: Lhaa, saya merembug...atau saya mencari jawaban dari divisi lain ...

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Kebiasaan mengadakan rapat rutin juga terjadi di divisi lain (R&D dan kalung, misalnya). Budaya kolektif ini menjadi kekuatan-kekuatan setiap divisi, karena setiap orang yang berwajib, memahami masalah dan tugas yang sedang dihadapi hari itu.

3. Mengikuti tipologi budaya organisasi Kreitner dan Kinicki, budaya organisasi PT UBS termasuk ke dalam tipe budaya agresif-defensif dengan norma kekuasaan, yaitu organisasi yang dijalankan atas dasar otoritasnya, dalam hal ini otoritas terletak di dalam jabatan dan posisinya. Hal ini tercermin dari kutipan sebagai berikut:

> I: ...perusahaan sudah membatasi dan untuk menambah orang baru *ndak* mungkin gampang. *Ndak* semudah itu, karena middle staff itu diambil dari orang-orang yang pengalaman. Kalau *middle staff* itu diambil dari orang-orang yang tidak pengalaman samasekali, biasanya pasti ditolak oleh bawah, satu. Kedua, pasti dibuat permainan.

Menurut tipologi budaya Harrison, budaya organisasi yang menghargai pengalaman dan kemampuan seperti yang terjadi di PT UBS, menunjukkan budaya tugas (pola lattice). Rupanya, pengalaman dan kemampuan yang ada dalam diri *middle staff* ini terjadi secara berangsur-angsur karena pengalaman dan kemampuan ini ternyata ada pada diri orang-orang lama. Ini menjadi budaya organisasi yang mengokohkan karena fungsi organisasi (dalam divisi produksi) berjalan secara mantap melalui orang-orang yanmg terbina secara alamiah seiring dengan berjalannya masa kerja orang-orang (dalam hal ini para middle staff) itu.

Penghargaan kepada pegawai lama didasarkan atas keahlian yang dibina secara intern dan "kewajiban: pegawai baru yang implisit adalah menghargai keahlian pegawai lama apalagi jika pegawai lama itu adalah *middle staff* yang sudah mendapat pelatihan teknis dan manajemen. Hal ini tercermin dari kutipan wawancara berikut:

> P: Kenapa orang baru akan ditolak?

> I: Karena apa? Yang bawah sendiri ndak bias menyelesaikan, apalagi orang baru. *Wong* dia kerja bertahun-tahun di situ belum tentu bias memecahkan. Karena apa? Karena dia operator....*skill* yang harus benar itu *yek'apa*. Kita dapat training dari orang Itali itu *yek'apa*. Dari baca buku itu *yek'apa*...sedangkan operator?...setelah dia kena masalah, dia pasti Tanya sing atas. *Lha* kalau *sing* atas orang baru? Sulitlah budaya-budaya gitu ...

Secara umum, tipe budaya organisasi PT UBS justru tampak konstruktif dengan norma prestasi, dilihat dari pengembangan dan kesuksesannya selama ini. Tipe budaya organisasi yang tampak secara eksplisit belum tentu sama dengan proses budaya yang implisit, karena sebenarnya budaya organisasi di kalangan pegawai adalah pasif defensif dengan norma penghindaran dan pertentangan. Pasif defensif yang dimaksud adalah kebanyakan pegawai tidak banyak memutuskan sendiri solusi yang diambil ketika menghadapi masalah, kecuali beberapa eksekutif. Solusi yang diputuskan sendiri pada umumnya mengenai masalah-masalah lama yang kerap terjadi dan mereka sudah diberi tuntunan sebelumnya oleh atasannya. Norma dalam budaya PT UBS adalah penghindaran, karena pegawai menghindari untuk mengambil resiko terkena sanksi oleh atasannya, jika mereka menemui masalah di lapangan. Reward negatif dan *job description* yang ditetapkan oleh PT UBS menimbulkan reaksi penghindaran ini. Norma pertentangan adalah cara manajemen mendapat hasil terbaik, yaitu dengan membiarkan konflik terjadi antar divisi, dengan kompetisi ini manajemen pada akhirnya mendapat hasil terbaik.

Norma penghindaran sebagai reaksi dari *reward* negatif dari pihak manajemen dan kerap terjadi ini, serta norma pertentangan yang "diciptakan sekali-sekali" tetapi tetap persaingan di kalangan pegawai relatif kecil karena budaya kolektifisme yang cukup besar, menurut peneliti, perlu disadari, dan dikaji ulang. Reaksi menghindari kesalahan dari pihak pegawai membuat kemampuan tidak menyebar luas dan

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



menghambat kreativitas yang justru dibutuhkan sebagai salahsatu model menghadapi tantangan global. Norma pertentangan atau persaingan di satu sisi memang baik ketika berhasil mengasah kemampuan pegawai sehingga memberikan hasil terbaik, namun adakalanya pertentangan justru menimbulkan rasa tidak aman dalam bekerja. Dalam suasana penghindaran, pertentangan yang terjadi adalah keterpaksaan karena pegawai tidak menemukan jalan lain untuk memperlihatkan kemampuan dirinya di hadapan atasannya. Suatu perbuatan dengan keterpaksaan bukan dengan kerelaan biasanya tidak membuahkan hasil terbaik.

Mengikuti tipologi Deal dan Kennedy, tipe budaya PT UBS adalah *bet-your company culture*, yaitu organisasi berani mengambil resiko dengan umpan balik lama misalnya pembelian mesin produksi yang sangat mahal. Telah dikatakan, UJ memiliki kemampuan *entrepreneurship* tinggi, berani mengambil resiko untuk pengembangan perusahaan, aka tetapi kemampuan ini tidak terdapat pada pihak-pihak lain, baik pemilik maupun pegawai, sehingga symbol kepahlawanan yang ada juga melemahkan.

4. Mengikuti teori Hofstede khususnya dalam hal jarak kuasa, di PT UBS jarak kuasa antara pekerja (tingkat bawah) di PT UBS) dengan pegawai tingkat menengah, kecil; antara pegawai tingkat menengah dengan *high staff* (eksekutif), kecil; sedangkan antara *high staff* khususnya asmen dengan manajemen, besar. Besarnya jarak kuasa ini tampak dari proses pengambilan keputusan-keputusan yang dilakukan sendiri oleh pihak manajemen, bahkan pengambilan keputusan strategis hanya dilakukan oleh direksi. Budaya semacam ini, menurut tipologi Harrison, termasuk budaya kekuasaan.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Pemusatan kekuasaan mengandung sisi kuat dan sisi lemah sekaligus. Sisi kuat muncul secara jelas dan mengaburkan sisi lemah ketika anggota organisasi mengakui pemusatan kekuasaan ini baik secara implisit maupun eksplisit. Hampir seluruh anggota PT UBS (baik pemilik maupun pegawai) mengakui direksi sebagai pemegang kekuasaan, oleh karena itu fungsi-fungsi perusahaan berjalan lancar. Dapat dikatakan, hal ini merupakan kekhasan PT UBS yang merupakan perusahaan keluarga, yaitu anggota keluarga mengakui kekuasaan "pahlawan"nya. "Pahlawan" inipun ternyata telah membuktikan keberhasilannya memimpin perusahaan selama bertahun-tahun dengan membawa sukses. Penerimaan simbol pahlawan dan pemimpin yang ada dalam diri satu orang di PT UBS memperkuat kohesivitas antar anggota dalam perusahaan. Semua orang memiliki pendapat sama tentang siapa yang patut diteladani. Kohesivitas ini menmbulkan stabilitas dan memberi rasa aman dalam bekerja.

Konteks menghadapi tantangan global akan semakin kuat bagi PT UBS. Tantangan di bidang perhiasan emas adalah model dan kualitas, serta usaha pemesaran. Model perhiasan emas yang beredar di kalangan masyarakat kebanyakan di Eropa dan Amerika Serikat tidak lagi konvensional, tetapi unik, dan sederhana. Kualitas yang dituntut adalah menyangkut stabilitas warna, kehalusan, dan tekstur yang jelas (*doft* atau mengkilap). Tuntutan akan kedua hal ini semakin besar, karena itu budaya pemusatan kekuasaan seyogyanya mulai dicermati kembali relevansinya di masa mendatang. Kehadiran generasi penerus di PT UBS saat ini menyiratkan mulai pudarnya budaya pemusatan kekuasaan ini, pada saatnya nanti, yaitu pada saat generasi pembangun *lengser*.

Pengaderan yang relevan dengan tuntutan globalisasi seharusnya mulai dipertimbangkan khususnya di kalangan generasi penerus, jika PT UBS akan tetap dipertahankan ketertutupannya sebagai perusahaan keluarga. Pengaderan itu, sesuai dengan tantangan, selain dalam manajemen dan teknik, seharusnya meliputi pembelajaran dalam pengembangan desain (sisi seni) perhiasan. Hal ini sudah terpikirkan, namun pemilik masih merasa longgar karena taget masa kerja masih sekitar sepuluh tahun, seperti kutipan wawancara dengan informan:

> Kalau saya rasa *sih* UBS tanpa UJ, kayaknya belum siap. Karena selama ini berbagai macam ide yang keluar dari masing-masing kerajaan-kerajaan kecil, dari masing-masing divisi, itu nanti *judgement*nya akan dijalankan atau tidak, bagus atau tidak, mesti di tangannya UJ, karena beliau yang tahu betul .....

> ....sejauh mana kaderisasi betul-betul sistematis...entah siapa...yang dicalonkan...meskipun *leadership* ini nanti mungkin kolektif, *ndak* seperti sekarang, kepemimpinan tunggal

> Sejauh yang saya tahu, memang betul...ada persiapan ke *second generation* untuk menggantikan orangtua-orangtua yang ada sekarang....tetapi itu kayaknya masih jauh sekali...itu masih terlalu dini, belum bisa diketahui...yang saya ketahui...dalam waktu 10 tahun mendatang, *second generation* itu baru benr-bener siap...kan mereka sudah mendapat ilmunya setengah

5. Dimensi kedua dari budaya organisasi Hofstede yang tampak dalam budaya organisasi PT UBS adalah maskulinitas secara eksternal dan feminin secara internal. Ditinjau dari sifat bisnisnya, PT UBS harus berhadapan dengan pesaing-pesaing lokal dan terutama manca negara yang kuat. Terjadi saling meniru dan ditiru dalam model, perebutan pasar dan perang harga serta kualitas. Siklus hidup produk pendek, proses pengerjaan cepat, tekanan dalam proses kerja (baik tekanan waktu meupun ketepatan jenis dan warna) dialami setiap hari. Di sisi lain, persaingan antar karyawan, dan perebutan jenjang karir hampir tidak ada. Sifat feminin ini diungkapkan dalam wawancara berikut:

UBS lebih menekankan ketekunan dalam bekerja, lebih memikirkan efek jangka panjang, cepat pulih dari stres

6. Terdapat begitu banyaknya laporan tertulis di PT UBS mengindikasikan banyaknya pekerjaan membaca yang harus dilakukan oleh atasan. Pekerjaan ini tentu saja penting guna memantau perkembangan atau kemunduran perusahaan. Hal penting untuk dipikirkan adalah beban kerja yang tidak seimbang antara UJ dengan para pemilik atau manajer lain, sehingga penanganannya juga tidak optimal. Di satu pihak pimpinan ingin dan harus mendapat semua laporan itu, di lain pihak laporan itu kerap tidak ditanggapi sebagaimana mestinya, seperti diungkapkan informan:

...ada isu...di UBS laporan-laporan itu formalitas? Iya?

Ya

...memang, sampai detik inipun saya pernah lapor dua kali, ndak ada respon. Ta'tanya'no sampai forum umum. Krtawa tok, wong memang dia ndak cukup waktu atau sibuk.

Akan menjadi lebih baik jika laporan-laporan bulanan yang penting itu menjadi tugas bersama setidaknya tiga orang anggota direksi. Simbol pahlawan serba bisa yang mengurangi kewenangan anggota direksi lain menjadi budaya yang melemahkan organisasi. Generasi penerus juga dapat dibebani tugas mempelajari laporan-laporan itu, sehingga meskipun tidak terlalu sistematis, setidaknya upaya pengkaderan untuk tugas-tugas manajerial yang relevan dapat segera dilakukan.

7. Berbagai cerita dan cerita yang dibuat-buat menyiratkan kebutuhan anggota organisasi untuk berkomunikasi dan berkatarsis dari stres kerja yang mereka alami setiap hari.

8. Formalitas berupa pertemuan atau rapat-rapat antara *high staff* dengan direksi yang berjalan bertahun-tahun dengan agenda utama pemberian "wejangan" kerja

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



pimpinan kepada *high staff* menyiratkan budaya organisasi yang bersumber pada kekuasaan dan gaya kepemimpinan bapak. Hal ini janggal mengingat semangat belajar yang tinggi dalam diri pimpinan yang ditularkan kepada *high staff*nya. Rupanya secara psikologis ada upaya keseimbangan antara kebutuhan didengarkan dan kebutuhan belajar dalam diri UJ, meskipun upaya ini tidak disadarinya.

9. Asumsi dasar tentang manusia yang menyetujui Teori X bahwa semua manusia pada dasarnya malas adalah asumsi yang perlu dijaki ulang di PT UBS. Meskipun secara positif asumsi ini berfungsi dalam pengontrolan kerja namun secara jangka panjang asumsi ini tidak mendorong terciptanya motivasi dasar manusia dalam bekerja yaitu pencarian makna hidup, bahkan aktualisasi diri, seperti diungkapkan Maslow. Barangkali asumsi dasar Teori X di PT UBS berasal dari filosofu materialisme, yaitu manusia bekerja untuk mendapatkan kenikmatan hidup, jadi tujuan akhirnya adalah kenikmatan hidup, dan bukan penemuan makna hidup. Kepastian tentang hal ini perlu dikaji lebih lanjut.

10. Sikap praktis dan menjunjung nilai-nilai kejujuran juga menjadi penguat organisasi.

Ada beberapa hal yang dipandang perlu bagi PT UBS untuk mengembangkan budaya organisasinya, seperti telah dikemukakan oleh Tan, ada beberapa kondisi PT UBS yang memerlukan perubahan atau pengembangan budaya organisasinya, yaitu: keterlenaan PT UBS dengan keadaan lama yang tidak memberi kesempatan bagi pegawai untuk melakukan kesalahan, dan membiarkan berlarut-larut cara-cara divisi pemasaran yang reaktif dengan tidak memanfaatkan teknologi informasi dalam kegiatan penjualan produk

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



ke manca negara serta membiarkan lingkungan kerja kurang terbuka dan tidak transparan karena keputusan-keputusan strategis telah ditetapkan oleh atasan atau pemilik.

Usulan pengembangan konsep budaya organisasi yang produktif didasari oleh model siklus kehidupan Schein yang didasarkan atas tahap pertumbuhan organisasi, yang mana setiap tahap memiliki kebutuhan budaya yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. PT UBS pada saat ini berada pada tahap kematangan. PT UBS sudah memiliki segmen pasar yang stabil. Pegawai lama tidak memiliki atau hanya sedikit memiliki motivasi untuk berubah. Beberapa pegawai lama suka mengenang masa lalu (masa perjuangan) dan masa kini merupakan masa kemenangan. Pada tahap ini, tidak seluruh elemen budaya organisasi perlu diubah. Menurut Shein, pada tahap kematangan organisasi, budaya dapat diubah dengan mengganti orang-orang kunci. Barangkali pemikiran ini dapat diterapkan di PT UBS setelah seluruh generasi penerus terjun langsung dalam bisnis keluarga mereka (sekitar sepuluh tahun mendatang), karena pada saat itu orang-orang kunci yang merupakan orang-orang lama (pada saat ini) sudah terlampau tua untuk berubah karena faktor usia. Juga, pada saat generasi penerus menjalankan roda bisnis, situasi dan kondisi berubah, tuntutan pasar berubah, begitu pula kemampuan yang dibutuhkan. Berdasar pemikiran di atas, diusulkan beberapa pengembangan unsur atau elemen budaya organisasi, yaitu:

1. Dalam konteks global, pemanfaatan teknologi informasi komunikasi bagi organisasi yang ingin *exist* secara global merupakan upaya yang tidak mungkin tidak dilakukan, karena kemajuan teknologi informasi komunikasi mura, efisisien dan efektif. PT UBS akan lebih mudah menghadapi tantangan lebih jauh lagi melalui pemanfaatan teknologi ini. Budaya *high tech* hendaknya tidak hanya terbatas pada

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



proses manufakturing namun juga menjangkau bagian-bagian lain organisasi terutama dalam usaha pemasaran produknya karena kegiatan pemasaran adalah kegiatan amat vital baik bagi perusahaan yang berorientasi pada laba.

2. Kemampuan sosial dan kemampuan melakukan komunikasi yang efektif, lugas namun tetap menghargai tata krama dan nilai-nilai manusiawi akan menjadi salah satu sarana menyelesaikan berbagai masalah organisasi. Budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai manusia (penghargaan pada kemampuan, bakat, pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan) diyakini sebagai budaya organisasi yang produktif yang mampu menciptakan lingkungan kondusif bagi anggota organisasi untuk menghasilkan yang terbaik dari dalam dirinya. PT UBS akan lebih siap menapakkan langkahnya menyongsong persaingan bebas dengan penghayatan budaya organisasi yang manusiawi ini.

3. Pemusatan kekuasaan mulai disebarkan secara berangsur-angsur di antara generasi penerus yang dipandang siap, karena kesiapan merupakan persoalan mental yang perlu dipupuk sedari dini. Penyebaran kekuasaan ini dapat dimulai dari hal-hal yang sederhana misalnya seorang generasi penerus diberi wewenang untuk memimpin pertemuan yang membahas laporan sebuah divisi tertentu bersama anggota divisi yang bersangkutan. Kemampuan manajerial berangsur akan muncul dan tumbuh dalam kesempatan-kesempatan semacam ini. Dengan jalan ini, budaya pemusatan satu kekuasaan diubah secara perlahan menjadi budaya penyebaran kekuasaan. Dalam budaya baru ini, tentu saja seorang pemimpin yang berkarisma tetap dibutuhkan bukan sama sekali ditiadakan, namun peranannya sedikit demi sedikit berkurang.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



4. Penghargaan pada kemampuan khusus, spesialisasi, pengalaman dan ketrampilan hendaknya tetap dipelihara bahkan ditingkatkan, karena kemampuan-kemampuan khusus inilah antara lain faktor yang membuat PT UBS menjadi sebesar kini. Pemeliharaan pada kemampuan-kemampuan khusus ini, seperti pada kekuasaan akan menjadi lebih efektif jika disebarkan melalui program-program pelatihan internal antar divisi yang membutuhkan. Budaya penularan *skill* dan *knowledge* yang tumbuh di PT UBS akan mampu menjadikan PT UBS sebagai organisasi pembelajar.

5. *Reward* negatif dihilangkan, siapapun diberi kesempatan untuk melakukan kesalahan dengan catatan tidak dilakukan berulang-ulang. Budaya penghindaran diubah menjadi budaya peluang. Dalam hal-hal teknis yang terlalu beresiko tinggi, pegawai yang bekerja diberi tanggungjawab khusus dan terfokus, supaya kesalahan dapat diminimalisir dan kerugian material terhindari sekecil mungkin. Di PT UBS budaya *job description* yang menghindari apa saja yang tidak tertera dalam *job description* itu menjadikan anggota PT UBS kurang menyadari perusahaan sebagai suatu organisasi utuh. Seperti dikatakan Tan, seharusnya dalam budaya organisasi yang produktif, terjadi perlintasan peran bahkan tanggungjawab bila dibutuhkan. Pernyataan Tan ini tentu saja mensyaratkan kemampuan dan situasi-kondisi khusus, namun pendapat Tan ini dapat diterima karena memang *job description* kerap menjadi dalih bagi pegawai untuk bersikap kaku, hanya melakukan tugas ini dan menolak tugas itu. Usulan bagi PT UBS adalah bagi posisi tertentu dan tugas tertentu, akan lebih baik jika dimungkinkan terjadi saling bertukar tugas dan tanggungjawab sehingga muncul saling pemahaman antara tugas dan tanggungjawab antar rekan

SURABAYA

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



sesama divisi. Budaya semacam ini memberikan saling kepercayaan di antara anggotanya. Ini dapat menjadi pemikiran di kemudian hari bagi PT UBS.

6. Norma pertentangan atau konflik dihindari dengan cara melakukan komunikasi yang lebih terbuka. misalnya jika pemilik menginginkan kompetisi di kalangan pegawai di seluruh divisi produkis, maka hal itu dikatakan secara terbuka, sehingga kompetisi dapat menjadi lebih sehat. Dalam hal pepbentukan budaya yang produktif, tujuan utama kompetisi adalah meningkatkan produktivitas organisasi, bukan pada konflik atau pertentangannya.

7. Sifat feminitas-maskulinitas sebisa mungkin diseimbangkan misalnya dengan mengadakan acara-acara relaksasi bersama.

8. Model Lewin, Beyer dan Trice, dan Isabella dapat diterapkan di PT UBS dalam hal pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) terus menerus, namun kehadiran konsultan eksternal yang memiliki 'jarak intelektual' perlu dikaji ulang mengingat PT UBS sudah berada pada tahap kematangan. Ide-ide konsultan eksternal bisa menjadi tidak relevan, karena para konsultan itu tidak mengalami dan memahami jatuh bangun dan proses belajar bersama di PT UBS. Ketidakpahaman akan tonggak-tonggak sejarah PT UBS akan membuat konsultan eksternal gagal melakukan perubahan budaya. Dalam hal ini, model siklus hidup Schein adalah paling sesuai, dan sebagai fasilitator pengubahan budaya, akan efektif jika dilakukan oleh orang-orang dalam bersama konsultan internal. Konsultan eksternal tetap dapat berperan serta dalam memberikan diklat dengan 'tema-tema kecil dan spesifik', namun untuk pengubahan *grand* budaya organisasi yang lebih konseptual, haruslah oleh tim internal sendiri.

# BAB 6

# SIMPULAN

1. PT UBS pada saat ini belum siap menghadapi tantangan bisnis dalam lingkup global. Banyak pembenahan perlu dilakukan, dan sebagai titik pijaknya, keunggulan persaingan dalam lingkup Asia Tenggara dapat dikembangkan sesuai kemampuan.
2. Dalam bisnis perhiasan emas, tantangan global itu meliputi desain (model) dan kualitas, serta strategi pemasaran.
3. Pembenahan itu meliputi beberapa hal, antara lain pemanfaatan teknologi informasi komunikasi dalam penjualan produknya. Kesadaran terhadap budaya teknologi canggih yang begitu tinggi telah hidup dalam divisi-divisi produksi berkat upaya pimpinan.
4. Budaya organisasi yang menjadi kekuatan PT UBS adalah: kolektif, konsentrasi pada tugas, konstruktif, menekankan prestasi, berani mengambil resiko tinggi (*bet-your-company-culture*), pengakuan pada simbol pahlawan dan pemusatan kekuasaan, kejujuran, dan praktis.
5. Budaya organisasi PT UBS yang perlu diubah dan dikembangkan adalah: agresif-defensif dengan norma penghindaran menjadi budaya organisasi dengan norma penghargaan pada kapasitas anggota-anggotanya, orma pertentangan atau konflik diubah menjadi norma yang mengakui adanya persaingan secara terbuka untuk mendapat hasil terbaik, pemusatan kekuasaan diubah secara berangsur menjadi penyebaran kekuasaan, asumsi dasar tentang manusia yang menyetujui teori X diubah ke arah asumsi bahwa manusia ingin mendapat makna hidupnya melalui bekerja.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



6. Pengubahan atau pengembangan konsep budaya organisasi dilakukan sesuai dengan model siklus hidup Schein yang memperhatikan tahap kehidupan organisasi beserta kebutuhan budayanya. Penggantian orang kunci dalam model Schein belum saatnya diterapkan di PT UBS.
7. Dalam upaya pengubahan budaya, dapat diadakan kerjasama antara tim internal PT UBS dan konsultan eksternal. Tim internal harus terlibat karena mereka terdiri dari orang-orang lama yang telah mengalami dan memahami karakteristik PT UBS. Konsultan eksternal perlu dilibatkan dalam memberikan diklat dengan tema-tema spesifik sesuai dengan konsep dan kebutuhan dalam pengubahan budaya yang diinginkan.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



# DAFTAR PUSTAKA

Barrett Richard A. 1990. *The Meaning of Culture. In Culture & Conduct. An Excursion in Anthropology. Belmont.* California: Wadswoth Publishing Company, pp. 54-65

Brown Andrew, 1998. *An Introduction to organisational culture. In Organisational Culture.* Great Britain: Financial Times Management: pp1-11

Buku Visi dan Misi PT Untung Bersama Sejahtera, anonim, Surabaya: PT Untung Bersama Sejahtera.

Catatan Divisi Personalia dan Divisi Kalung, 2002, PT UBS

Catatan Kepala Divisi Gudang Barang Jadi, Desember 2002, PT UBS

Danim Sudarwan, 2002, Menjadi Peneliti Kualitatif. Bandung: Penerbit Pustaka Setia, berbagai halaman

Djokosantoso Moeljono, 2003. Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi. Jakarta: Elex Media Komputindo Gramedia.

Evans Paul, Pucik Vladimir dan Barsoux Jean-Louis, 2002. *The Chellenges of International Human Resource Management. In The Global Challenge.* New York: McGraw-Hill Hihger Education, pp.3-7

Fendy Suhariadi, 2002. Budaya Kerja Organisasi, Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, tahun XV, No 2, April 2002, Surabaya. Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Unair, hlm 25-36

Geertz Clifford, 1973. *The Interpretation of Cultures.* New York: Basic Books

Hanoto Budi, September 25, 1998, Making RI's human resources ready for globalization, the Jakarta Post

Hofstede Geert, 1991. *Cultures and Organizations. Software of the Mind.* New York: McGraw-Hill

Jewellery Indonesia, November 2002: 16

Kreitner Robert & Kinicki Angelo, 2001. *Organizational Behavior fifth edition.* NY: MCGraw-Hill, pp.68

Moleong Lexy J, 2000. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, pp 2-15.

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga



Robbins Stephen P & Coulter Mary, 1996. *Management*, New Jersey: Prentice-Hall Inc. pp. 236-241

Saduran makalah Nimran Umar, Universitas Brawijaya, Malang. Perspektif dan Peranan SDM di Era Persaingan Global. Buletin Pelatihan & Kinerja, vol 5. No.2, th 2002: halm 2-3.

Schein Edgar H, 1992. *Organizational Culture and Leadership* Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

S.L.Tan Victor, 2002. *Changing Your Corporate Culture.* Singapore: Times Books International.

Sofo Francesco, 1999. *The Third Millennium, Globalisation and HRD, Roles and Practice choices. Australia: Bussiness & Professional Publishing Pty Limited.*

# L A M P I R A N

**PT. UNTUNG BERSAMA SEJAHTERA**
GOLD JEWELRY MANUFACTURER
Jl. Kenjeran No. 395 - 399, Surabaya 60134 - Indonesia
Telp. : (031) 3894636 (Hunting), 3818434 (Hunting) Fax. (031) 3812526 - 3812527

# SURAT KETERANGAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Ketua Program Pascasarjana
Universitas Airlangga
Surabaya

Bersama ini, saya, Untung Jahja, menerangkan bahwa Sdr di bawah ini:

Nama : Fefe Ali Sugito (wanita)

Alamat : Jl. Villa Kalijudan Indah M/17 Surabaya

mendapat ijin saya untuk melakukan penelitian guna keperluan penulisan tesis dalam rangka menyelesaikan tugas akhir untuk meraih gelar Master di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia di Unair Surabaya.

Hal-hal dan waktu yang dibutuhkan, diberikan kepada Sdr Fefe A.S. sepanjang Sdr Fefe memakainya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian keterangan dari saya, agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Terimakasih

Surabaya, 8 Februari 2002

Untung Jahja

## VISI

Menjadi perusahaan industri perhiasan terpercayai, terbesar dan terlengkap di dunia

## MISI

Kami berbisnis di bidang industri perhiasan untuk meningkatkan kesejahteraan pemegang saham, karyawan serta pelanggan melalui pasar lokal dan internasional, dan berasaskan
Untung Bersama & Sejahtera.

## NILAI

A. Nilai tertinggi yang memandu perilaku kami adalah
KASIH ALLAH
B. Nilai yang memandu kami bekerja :
1. Fokus Pelanggan
2. Inovasi
3. Untung Bersama & Sejahtera
C. Nilai yang memandu kami berhubungan dengan sesama karyawan :
1. Rendah hati, jujur & terbuka
2. Saling menghargai keunikan & perbedaan individu
3. Kerjasama yang mengutamakan perusahaan
4. Percaya diri
5. Kerja keras & disiplin
6. Tanggung jawab
7. Tidak Kolusi, Korupsi, & Nepotisme
8. Konsisten & konsekuen melaksanakan nilai-nilai budaya UBS

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

# VISI

Menjadi Divisi yang terbaik dengan Qualitas yang baik dan Delivery Time yang tepat waktu

# MISI

Meningkatkan akan kinerja dan Qualitas Sumber Daya Manusia pada semua lini Divisi Areso, supaya sesuai dengan harapan perusahaan

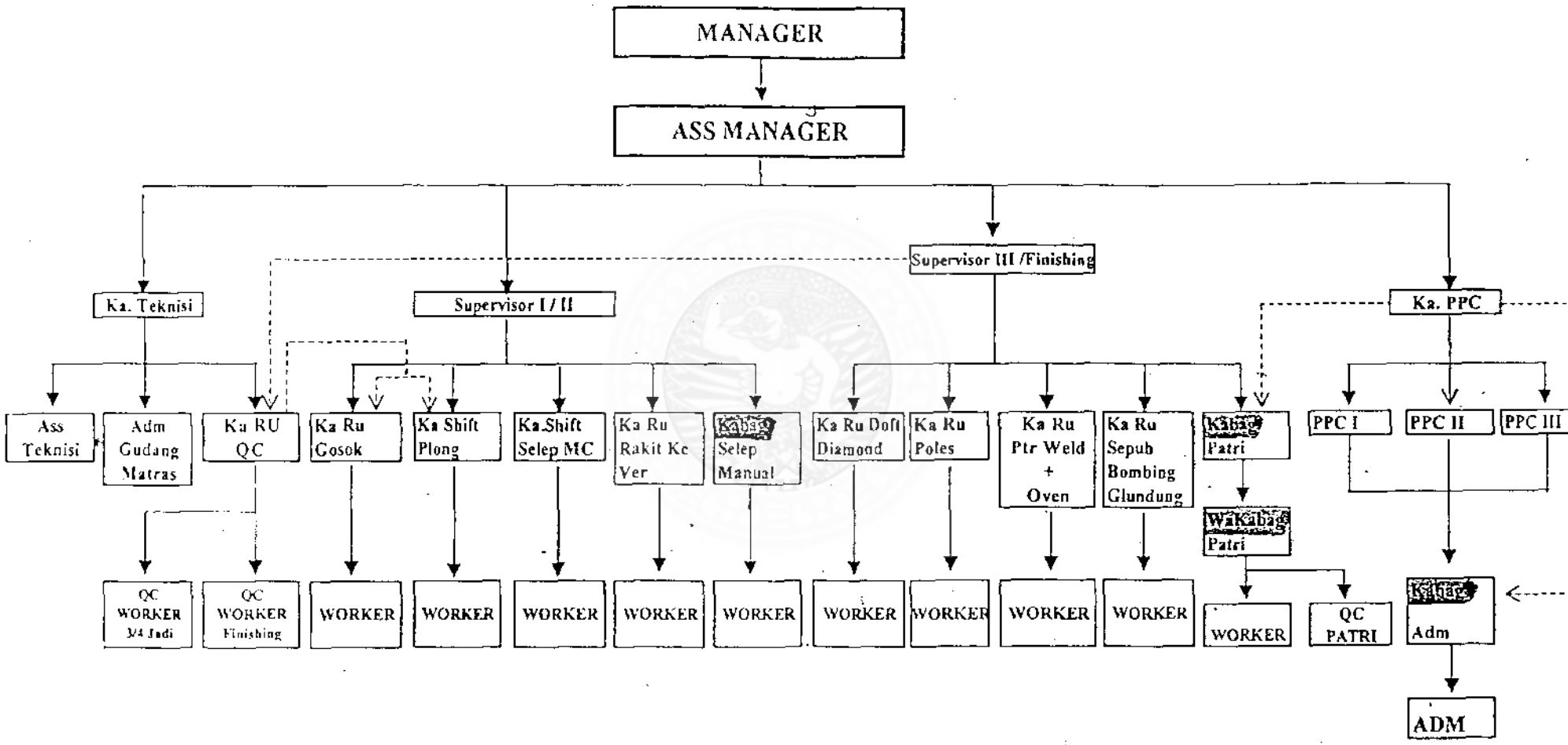
## Langkah-Langkah yang ditempuh

1. 3B, Bergerak - Berpikir - Bertindak dengan cepat
2. Pro Aktif - Kreative - Inovative
3. Kerjasama - Komunikasi - Koordinasi
4. Mengutamakan kepentingan pelanggan (internal - external)

NB : Langkah untuk meningkatkan akan kinerja dan Kualitas SDM :

1. Melalui Media Meeting (internal)
2. Training yang diadakan oleh Trainer
3. Belajar dari divisi lain
4. Evaluasi dan pembenahan akan setiap permasalahan

# " STRUKTUR ORGANISASI ARESO " 2003




NB : Ka = Kepala
Ka RU = Kepala Regu
Ka Shift = Kepala Shift
Ka bag = Kepala Bagian
WaKa Bag = Wakil Kepala Bagian

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

# JOB DESCRIPTION

## Divisi. Areso

| | | |
|---|---|---|
| **Nama jabatan** | : | **PPC** |
| **Pemegang jabatan** | : | |
| **Bertanggung jawab kepada** | : | **Ass. Man.** |
| **Mempertanggung jawabkan** | | |
| • **Secara langsung** | : | **Para Kabag.** |
| • **Secara tidak langsung** | : | |

A. **TUGAS POKOK** :

Menyusun Perencanaan operasional produksi barang ¾ ataupun finishing, i dan pengendalian/ mengontrol pelaksanaannya agar semua orderan dapat terselesaikan dengan tepat waktu demi terpenuhinya omset ,HPP ,PPM, susutan dan ketepatan kerja Administrasi

B. **RINCIAN TUGAS** :

1. Menerima orderan dari divisi lain dan menyusun jadwal yang disesuaikan dengan kapasitas yang ada
2. Mengorder bahan yang diperlukan.
3. Memberikan instruksi kerja pada supervisor
4. Mengontrol apakah orderan tersebut sudah terpenuhi atau belum bila belum terpenuhi harus mencari apakah penyebabnya dan segera menyelesaikan
5. Segera memberi informasi ke divisi pengorder bila adanya keterlambatan
6. Bekerjasama dengan teknisi dalam menyelesaikan problem-problem yang ada
7. Bekerja sama dengan supervisor dalam pengaturan pekerjaan yang mana lebih prioritas
8. Bekerjasama dengan divisi lain dalam menyelesaikan masalah
9. Mengontrol stok logistik areso agar tetap stabil.
10. Melakukan analisa dan melaporkan segala hambatan maupun hasil yang telah diperoleh kepada atasan.

C. **LAPORAN** :

1. Laporan harian perihal keterlambatan
2. Laporan Bulanan.

# JOB DESCRIPTION

## Divisi. Areso

**Nama jabatan** : **Supervisor Plong**
**Pemegang jabatan** :
**Bertanggung jawab kepada** : **Ass. Man.**
**Mempertanggung jawabkan**
- **Secara langsung** : **Para Kabag.**
- **Secara tidak langsung** :

---

**A. TUGAS POKOK** :

Mempertanggung jawabkan kelancaran proses produksi pada setiap bagian yang dibawahi, mencari solusi atas masalah yang terjadi dan melakukan pegembangan produk/ innovasi serta menjaga standar mutu, delivery time demi tercapinya target omset ,PPM dan Susutan.

**B. RINCIAN TUGAS :**

1. Memeriksa surat perintah kerja dan orderan yang dikeluarkan PPC , untuk mengetahui ketentuan dan batasan yang telah di planningkan oleh PPC terhadap pemesan (pelanggan) agar dapat dilaksanakan secara optimal sesuai standard dan tepat waktu.
2. Memeriksa kesiapan kualitas dan kuantitas bahan plat yang akan diproses agar dapat menjamin tersedianya bahan sesuai dengan perencanaan.
3. Memeriksa kesiapan mesin,alat kerja dan operatornya agar dapat menjamin proses operasional produksi berjalan secara optimal dan lancar, sesuai ketentuan perintah.kerja termasuk kualitas dan kuantitasnya.
4. Mengkontrol proses produksi agar sesuai dengan jadwal, sehingga:
   - Proses operasional produksi secara umum dan dapat berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan
   - Setting penyelesaian orderan dapat terawasi dan terlacak dan bila ada peyimpangan dapat dicegah dan diselesaikan dengan cepat.
   - Jadwal penyelesaian seluruh proses produksi dapat terawasi kemajuannya dengan tepat dan cermat
   - Menjaga agar setiap penyimpangan pada proses produksi dapat teridentifikasi sedini mungkin dan dapat dengan segera teratasi.
5. Melakukan koordinasi dengan PPC dan Teknisi, untuk menjamin supaya :
   - Tidak terjadi ketidak siapan bahan dan pemborosan
   - Tidak terjadi reject / menekan angka kerusakan
   - Tidak terjadi kehilangan
   - Tidak terjadi kesalah pahaman dalam hal pekerjaan
6. Mengontrol kecepatan barang berdasarkan :
   - Delivry Time (selesai sesuai deadline)
   - Quality yang sesuai standard
   - Quality yang sesuai permintaan
   - One Day Service
7. Mengontrol & mengatur bagian :

- Plong
- Selep Manual Bekerja sama Dgn PPC & Teknisi
- Bola selep mesin
- Rakit Kc Veer

8. Menjalin kerja sama dengan PPC dan Teknisi agar selalu ada koordinasi bila ada masalah atau kendala yang terjadi di produksi
9. Untuk kondisi shift II (malam ), Spv bertanggung jawab penuh atas kelancaran produksi untuk bagian yang masuk malam dan mengontrol atau mengatur operatornya
10. Mengontrol mesin suling TCE dan kelancarannya
11. Mengecek semua ruangan Plong dan Lemari besi Adm bila hendak pulang (Shift II )
12. Memantau kebersihan ruangan saat mulai dan akhir dari pekerjaan serta membagi tugas pada tukang saat tutupan.

C. LAPORAN

1. Laporan harian
2. laporan Bulanan