

**PROGRAM PENANAMAN
BUDAYA ORGANISASI
PT. AJBS SWALAYAN SURABAYA**

013/105
25
F

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi
Mayorng Psikologi Industri & Organisasi**



Disusun Oleh :

**Wirawan, S.Psi.
NIM. 090315162M**

**Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga
Surabaya.**

Semester Genap 2004/2005



HALAMAN PERSETUJUAN

Tugas Akhir ini telah disetujui untuk diujikan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir

Pembimbing Kedua

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Fajrianti', written over a large, faint watermark of the Unair logo.

Dra. Fajrianti, M.Psi
NIP 132 206 063

Pembimbing Pertama

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Seger Handoyo', written over a large, faint watermark of the Unair logo.

Drs. Seger Handoyo, M.Si
NIP 131 967 668



HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah dipertahankan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir pada
hari Senin tanggal 19 bulan Agustus tahun 2005,
dengan susunan Dewan Penguji:

Anggota

Drs. Seger Handoyo, M.Si., Psikolog
NIP 131 967 668

Anggota

Dra. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog
NIP 132 206 063

Anggota

Dr. Rahmat Ismail, Drs., Psikolog

Anggota

Dra. Eka Adityawati, MA., Psikolog
NIP 131 965 149

Ketua

Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog
NIP 131 999 640

Sekretaris

Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog
NIP 131 878 364

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga



Ketua

Drs. E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi., Psikolog
NIP 130 937 723

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulisan tugas akhir ini sungguh merupakan cara berekspresi penulis untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat dalam hal pengetahuan, keterampilan dan wawasan yang sudah diperolehnya selama belajar di Magister Psikologi Universitas Airlangga Surabaya. Tidak mudah untuk menyelesaikannya, namun akhirnya tertuntaskan dengan bantuan beberapa pihak yang secara konsisten memberikan dukungan, baik finansial, moral dan materiil yang lainnya. Semua ini terselesaikan semata – mata pertolongan Tuhan Yesus melalui Bapak / Ibu / Saudara – Saudara di bawah ini :

1. Bapak Andrianto Suhartono, yang selama ini sudah menyediakan dana pendidikan yang tidak sedikit untuk penulis dan telah menjadi mentor penulis secara pribadi. Tanpa Anda, saya tidak akan melalui semua pencapaian ini.
2. Bapak Seger Handoyo, rekan diskusi yang paling orisinil, cerdas, selalu memberikan inspirasi dan semangat untuk memberikan yang terbaik dari diri penulis. Terima kasih atas bimbingannya dan kemurahan hatinya untuk berbagi ilmu. Sungguh Anda adalah teladan untuk dunia yang semakin egois.
3. Ibu Fajrianti, pengajar dan pembimbing yang konsisten dengan apa yang telah diajarkannya. Keteladanan Anda sudah menginspirasi banyak hal kepada penulis untuk penulis memiliki logika dan alur berpikir yang jelas

dan bisa dipertanggungjawabkan. Terima kasih atas diskusi dan 'latihan perang mulut' yang selama ini kita lakukan.

4. Bapak Wang Sutrisno, General Manager PT AJBS Swalayan yang selama ini memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada penulis untuk berkarya dan menghasilkan pekerjaan nyata di tengah masyarakat. Terima kasih atas dukungannya selalu dan bimbingan atau mentoring yang sungguh berharga untuk kedewasaan dan karir penulis.
5. Para Dosen : Bapak Fendi, Bapak Ino, Bapak Zainuddin, Ibu Wulan, Bapak Suryanto, Bapak Agus Subekti, Ibu Vero, Ibu Dewi, Bapak Nono dan semua rekan dosen yang belum disebutkan satu per satu, sungguh luar biasa dedikasi dan perhatian Anda kepada penulis sebagai mahasiswa selama belajar di Psikologi Unair. Suasana belajar yang informal, menyenangkan, penuh diskusi dan informasi telah Anda sediakan bagi kami untuk kami selalu terinspirasi memberikan yang terbaik. Anda semua yang telah memberikan semangat kepada penulis untuk terus belajar dan merendahkan hati.
6. Rekan – rekan mahasiswa S2 Psikologi Unair : Juniarfi Motik, Sinta, Ikhlas Rasido, yang sudah membantu penulis untuk belajar dan memperoleh pemahaman yang lebih baik akan Psikologi Industri ini. Terima kasih atas sharing dan koreksi serta umpan balik yang masing – masing kita berikan. Rekan – rekan satu minat pembelajaran (I/O) : Samian, Budi, Kadek Liana, Kadek Puspita, Aderia, U'ung, I'ing, dan semua teman lain yang belum disebutkan satu per satu : terima kasih atas

- suasana belajar yang menyenangkan yang sudah kita buat bersama. Semoga di masa mendatang akan selalu ada kesempatan untuk bekerja sama membangun bangsa
7. Rekan – rekan lain yang tidak satu bidang minat, namun bisa menceriakan suasana belajar di awal pembelajaran : Arlene, Weni, Rini, Iwan, Ilham, dan semua rekan yang belum disebutkan satu per satu, sungguh merupakan kesempatan yang langka untuk belajar bersama kalian semua. Semoga ada kesempatan di masa mendatang untuk kita bekerja sama membangun bangsa.
 8. Papa dan Mama serta Papi Daniel dan Mami Priskila, yang selama ini selalu memberikan kepercayaan kepada penulis bahwa penulis mampu untuk mengerjakan pekerjaan besar selama hidup ini. Tanpa kalian penulis tidak ada sama seperti sekarang ini.
 9. Vera Tjahyono, yang menjadi pelabuhan jiwa penulis yang selalu bergolak, tempat penulis selalu pulang dan disegarkan. Terima kasih atas kelapangan hatimu dan ketulusan kasih sayang yang sangat mendorong penulis untuk menghasilkan karya yang asli dan tulus.
 10. Amalia Melany, Paulina, Endang, dan Devi : Staf HR & GA PT AJBS Swalayan yang selama ini sangat luar biasa membantu penulis, memberikan semangat dan perhatian serta pertolongan tepat pada waktunya. Budi kalian sangat besar walau kalian melakukannya juga untuk perusahaan.

11. Segenap karyawan Store, terutama rekan – rekan yang terlibat dalam penelitian ini. Bersama Anda semua, penulis akan bekerja membangun budaya organisasi PT AJBS Swalayan yang kita cintai bersama.
12. Segenap karyawan Tata Usaha S2 Magister Psikologi Unair, terutama Ibu Latri dan Bapak Sani, yang sangat sabar dalam melayani dan memberikan informasi. Semoga pekerjaan Anda semua memberikan kepuasan batin kepada banyak orang dan terutama pada diri Anda sendiri.



DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
RUMUSAN MASALAH	22
TUJUAN PENELITIAN.....	22
 BAB II	
LANDASAN TEORI.....	23
Pengertian Budaya Organisasi.....	23
Karakteristik Budaya Organisasi	26
Isi Budaya Organisasi	30
Fungsi Budaya.....	44
Membentuk Budaya Organisasi	47
Tipologi Budaya.....	53
Perubahan Budaya.....	61
Mengukur Budaya.....	66
Pemetaan Budaya.....	69
PERNYATAAN SEBAB YANG MUNGKIN.....	73
PENGUMPULAN DATA.....	74
Analisis Data Sekunder.....	74
Observasi.....	87
Wawancara.....	89
PERNYATAAN SEBAB YANG PALING MUNGKIN.....	103
 BAB III	
ALTERNATIF DESAIN INTERVENSI.....	111
Sosialisasi Budaya Organisasi	111
Penanaman Budaya Organisasi	119
DESAIN INTERVENSI YANG DIGUNAKAN.....	132
BAGAN PENELITIAN.....	135
KEGIATAN INTERVENSI.....	136
RANCANGAN EVALUASI INTERVENSI.....	155
 BAB IV	
SIMPULAN.....	156
SARAN.....	158
 DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	160
	162

DAFTAR TABEL

Tabel 1	<i>Turnover Rate</i> AJBS Swalayan.....	5
Tabel 2	Turnover Karyawan Perusahaan Besar di Indonesia.....	5
Tabel 3	Keterlambatan Periode Januari-Desember 2004.....	7
Tabel 4	Daftar Kasus SDM AJBS Swalayan tahun 2004.....	9
Tabel 5	Jenis – Jenis Ritual Organisasi.....	38
Tabel 6	Jenis – Jenis Simbol Organisasi	39
Tabel 7	Perbedaan antara <i>Belief</i> dengan <i>Basic Assumption</i>	41
Tabel 8	Tipologi Budaya menurut Dale dan Kennedy.....	53
Tabel 9	<i>The evolution induced dimension</i>	61
Tabel 10	<i>The internal induced dimension</i>	61
Tabel 11	Rekapitulasi Masa Kerja Karyawan AJBS Swalayan.....	78
Tabel 12	Perbedaan Sosialisasi Institusional dan Individual	118
Tabel 13	Perbedaan Metode Penanaman Budaya Organisasi.....	121
Tabel 14	Kelebihan dan Kelemahan Sosialisasi Organisasi.....	131
Tabel 15	Kelebihan dan Kelemahan Penanaman Budaya Organisasi.....	131
Tabel 16	Estimasi Waktu dan Biaya Intervensi.....	153
Tabel 17	Analisa Surat – Surat AJBS Swalayan dari Beberapa Sumber (Departemen General Management, HRD, Store, Merchandising, Distribution dan Stock Control).....	165
Tabel 18	Masa Kerja Karyawan AJBS Swalayan per Departemen	177
Tabel 19	Turnover Karyawan AJBS Swalayan Khusus Store tahun 2004.....	179
Tabel 20	Analisis Karir Karyawan AJBS Swalayan	181
Tabel 21	Rekapitulasi Masa Kerja Karyawan AJBS Swalayan	188
Tabel 22	Observasi Budaya Organisasi	191
Tabel 23	<i>Focus Group Discussion</i>	195

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Budaya Organisasi menurut Schein.....	32
Gambar 2.	Bagaimana terbentuknya Budaya Organisasi.....	47
Gambar 3.	Sebab – Sebab yang mungkin.....	73
Gambar 4.	Komitmen Organisasi, Antaseden dan Hasilnya.....	139
Gambar 5.	Grafik Surat Manajemen Berdasarkan Sumber Pengirim.....	176
Gambar 6.	Grafik Karir Karyawan berdasarkan Masa Kerjanya.....	188
Gambar 7.	Struktur Organisasi AJBS Swalayan.....	189



ABSTRAK

Universitas Airlangga
Fakultas Psikologi
Program Magister Profesi
Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi

Nama : Wirawan

Judul : Program Penanaman Budaya Organisasi PT. AJBS Swalayan

xii + 161 halaman, 15 lampiran

Tugas Akhir ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan budaya yang terjadi di PT. AJBS Swalayan Surabaya, yaitu adanya kesenjangan antara nilai budaya yang diinginkan dengan nilai budaya senyatanya.

Teori yang dirujuk dalam penelitian ini adalah konsep budaya dari Edgar Schein, tentang isi budaya organisasi yang terdiri *artifact*, *espoused value*, dan *basic underlying assumption*. Di samping itu, ada konsep tipologi budaya dari Dale & Kennedy, Jeffrey Sonnenfeld, Handy & Harrison, dan Scholz, yang mengetengahkan macam – macam jenis budaya ditinjau dari asumsi masing – masing teori tersebut. Teori budaya kuat dan lemah yang digunakan untuk memahami permasalahan penelitian diambil dari Susanto, Richard D. Irwin dan Kathryn A. Baker.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa penyebab terjadinya kesenjangan nilai budaya yang ada dengan diharapkan adalah kurangnya komitmen manajemen puncak dalam menyebarkan nilai budaya yang diinginkan sehingga perlu adanya program yang menyebarkan nilai budaya yang diinginkan tersebut.

Pemecahan masalah yang diambil adalah dengan menerapkan mekanisme penanaman budaya yang utama dan sekunder (berdasarkan konsep Schein), yang melibatkan fungsi dan peran pendiri perusahaan, pimpinan puncak dan para manajer. Usaha penanaman budaya ini memerlukan keterlibatan, komitmen para pemimpin dan dukungan atau komitmen karyawan seluruhnya agar berhasil.

Agar capaian program ini dapat maksimal, disarankan : (a) melakukan penelitian lebih mendalam sampai ke *basic underlying assumption*, (b) melaksanakan pembangunan komitmen seluruh komponen organisasi, (c) menyediakan alokasi hadiah dan hukuman yang mendukung nilai budaya, (d) mendefinisikan keberhasilan dan kegagalan dalam konteks budaya organisasi dan (e) perlu adanya pembangunan artefak budaya yang mendukung nilai budaya yang diinginkan.

Daftar Pustaka, 16 (1989 – 2005)

BAB I

PENDAHULUAN

AJBS Swalayan berawal dari sebuah toko tradisional di daerah Pabean pada tahun 1966. Produk yang dijual pada saat itu merupakan perkakas-perkakas yang dibutuhkan untuk memperbaiki barang. Pada tahun 1996, toko tradisional tersebut mengubah konsep usahanya menjadi konsep Swalayan dimana tawaran yang diberikan kepada pelanggan berupa pelayanan total. Hal ini ditunjukkan dengan kenyamanan suasana belanja dan pelayanan baik oleh Customer Service. Pada saat ini, konsep dari AJBS Swalayan masih mengandung motto *Swalayan Teknik Pendukung Industri*. Pada tahun 2002, sesuai dengan tuntutan pengembangan pelayanan yang diberikan, maka AJBS Swalayan memperbarui dirinya dengan *software* (program komputer) bisnis terintegrasi SAP. Dengan *software* tersebut, maka pemantauan stok dapat menjadi lebih mudah karena layanan komputer yang terintegrasi tersebut. Pada akhir 2004, AJBS Swalayan mengusung motto *Solusi Kebutuhan Hardware Anda* disesuaikan dengan perubahan pernyataan visi dan misi AJBS Swalayan.

Gambaran visi AJBS Swalayan untuk menetapkan 50 *store*-nya dalam waktu lima tahun menunjukkan adanya ambisi besar dalam mencapai pengembangan pasar dan produk melalui inovasi secara berkesinambungan. Oleh karena itu, usaha yang perlu ditingkatkan adalah ekspansi pasar secara global.

Penetapan 50 *store* dalam waktu lima tahun merupakan usaha AJBS Swalayan untuk menambah saluran distribusi dari produk dan jasa yang ditawarkan.

Misi yang akan dilaksanakan oleh AJBS Swalayan adalah memberikan solusi pada pelanggannya, atas kebutuhan pelanggan dalam hal membangun, pemeliharaan dan perbaikan yang terkait dengan alat-alat teknik dalam lingkungan yang bersahabat dan dapat dipercaya. Misi tersebut merupakan pernyataan wujud usaha yang akan dilakukan oleh segenap karyawan AJBS Swalayan sebagai kontribusi yang diberikan dalam memenuhi visi dari AJBS Swalayan tersebut. Secara umum, usaha yang akan dilakukan oleh AJBS Swalayan menekankan pada pemberian solusi yang dapat dipercaya berdasarkan integritas dari setiap karyawannya.

Bisnis inti AJBS Swalayan yang bergerak pada bidang retail menunjukkan perlunya keunggulan kompetitif yang menjadi alasan bagi pelanggan untuk memilih AJBS Swalayan sebagai pemenuhan kebutuhannya. Keunggulan kompetitif yang ditawarkan oleh AJBS Swalayan terletak pada penyelenggaraan demo produk dan pusat konsultasi produk yang dikelola Product Support Supervisor dan dijalankan oleh Product Support Staff. Keduanya merupakan jabatan baru yang terdapat dalam Departemen Merchandise di AJBS Swalayan. Hal ini menunjukkan upaya AJBS Swalayan dalam memberikan layanan yang optimal bagi para pelanggannya dan juga menunjukkan bahwa ada usaha kuat untuk menunjukkan identitas perusahaan melalui keunggulan sumber daya manusia yang unik dan membutuhkan waktu yang tidak cepat.

Pada tahun 2004 grafik penjualan AJBS Swalayan menunjukkan indikasi kuat untuk semakin bertambah terutama sejak triwulan kedua. Indikasi kenaikan penjualan yang stabil ini mulai dirasakan sejak April 2004, sebagaimana yang diungkapkan oleh General Manager (GM) AJBS Swalayan dalam Pidato Tahunan Manajemen AJBS Swalayan. Tahun 2004 penjualan AJBS Swalayan menunjukkan peningkatan 67 % dari penjualan tahun 2003 (data tidak bisa ditampilkan karena merupakan rahasia perusahaan). Hal ini disadari sebagai jawaban atas keraguan akan kemampuan AJBS Swalayan dalam menapaki masa mendatang sebagai organisasi yang mampu memberikan keuntungan kepada semua *stakeholder*.

Lebih jauh, pidato General Manager awal tahun 2005 menyatakan bahwa ada beberapa kelemahan yang harus diperbaiki untuk mengalami kemajuan lebih lanjut dan berproses untuk mencapai visi dan misi perusahaan, antara lain : aspek SDM, SOP, pangsa pasar dan biaya perusahaan. Khusus untuk aspek SDM, ada pernyataan jelas bahwa faktor integritas (salah satu nilai organisasi AJBS Swalayan) dan kedisiplinan adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara terperinci dikatakan bahwa :

...pada saat kita semua bekerja dengan integritas tinggi, sekelompok anggota lain dalam berbagai kejadian menodai jerih payah ini untuk kepentingan sendiri dengan berbagai macam alibi...kedisiplinan masih menjadi suatu peraturan dengan sanksi sebagai pemberatnya, bukan merupakan faktor instrinsik yang alamiah dari pelaku – pelakunya...

Kebutuhan untuk berkembang lebih besar sangatlah mendesak karena AJBS Swalayan terus ingin mengembangkan pasar untuk memperoleh *bargaining*

position yang lebih baik dalam hal negosiasi harga, pemasaran dan sebagainya, namun terdapat beberapa masalah SDM yang harus membutuhkan penanganan khusus. Berdasarkan data yang tersedia di PT. AJBS Swalayan, didapatkan beberapa informasi permasalahan SDM yang terjadi pada awal dan pertengahan tahun 2004, yaitu :

1. Tingkat *turnover* yang tinggi

Pada tahun 2004, terjadi pertumbuhan grafik *turnover* yang semakin meningkat. Umumnya, *turnover* diartikan sebagai keluarnya individu dari organisasi, apakah secara sukarela atau tidak. Van der Merwe dan Miller (1996 : 30) menyebut *turnover* sebagai suatu penarikan diri yang permanen dari organisasi dan juga dari fungsi hubungan antara orang dan pekerjaan. Ia menekankan bahwa seharusnya ada kesesuaian antara karyawan, organisasi dan lingkungan. Jika kesesuaian tersebut tidak ada, *turnover* sangat mungkin akan muncul. Hubungan ini dapat disebabkan oleh salah satu atau semua aspek dari situasi pekerjaan, baik dari dalam atau luar organisasi yang memperkerjakan.

Proses *turnover* karyawan yang terlalu tinggi bisa saja membuat perusahaan “goncang” atau tidak stabil karena mereka selalu mendapatkan orang-orang baru yang selalu harus diajar dan dilatih, tidak hanya hal – hal teknis semata, tetapi juga perlu diperlengkapi dengan hal – hal yang bersifat non teknis pekerjaan, seperti : budaya organisasi, interaksi sosial, dan sebagainya.

Berikut merupakan tabel yang menggambarkan pertumbuhan *turnover* pada AJBS Swalayan sejak tahun 2000 :

Tabel 1. *Turnover Rate* AJBS Swalayan

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Rata – Rata Jumlah Karyawan	TO Rate
2000	12 orang	64 orang	18.75
2001	39 orang	142 orang	27.4
2002	59 orang	166 orang	35.54
2003	52 orang	148 orang	35.13
2004	56 orang	138,5 org	40.43

Sumber : Data HR & GA PT AJBS Swalayan

Berdasarkan tabel tersebut, maka terdapat kenaikan *TO rate* yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Sebagai perbandingan, terdapat beberapa data *TO* perusahaan besar terkemuka di Indonesia adalah sebagai berikut :

Tabel 2. *Turnover Karyawan Perusahaan Besar di Indonesia*

NO	NAMA PERUSAHAAN	JUMLAH KARYAWAN	TINGKAT <i>TURN OVER</i>
1.	PT Careefour Indonesia	6000 orang	1 %
2.	PT Unilever Indonesia, TBK	3000 orang	1 %
3.	PT Bogasari Flour Mills	5000 orang	2 %
4.	PT Beyond Petroleum Indonesia	650 orang	3 %
5.	PT APL Indonesia	222 orang	7 %

Sumber : Warta Ekonomi no 9 tahun XVII 2 Mei 2005

Kecenderungan grafik *TO* AJBS Swalayan dari tahun 2000 sampai 2004 yang cenderung naik memerlukan sebuah tindakan perbaikan yang komprehensif untuk menyentuh ke akar – akar permasalahan yang ada. Jelas bahwa situasi ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami ketidakseimbangan terus menerus akibat ketidakcocokan ini bila tidak ditangani secara serius. Ada bahaya potensial yang menyebabkan langkah perusahaan untuk maju menjadi terhambat.

2. Tingkat kedisiplinan yang tidak begitu baik

Sebenarnya, sepanjang tahun 2004 presensi karyawan menunjukkan kualitas yang cukup baik dimana *absenteeism* tidak sering terjadi. Hanya saja, aspek keterlambatan patut mendapat perhatian yang cukup besar sebagaimana yang tertera pada tabel di bawah ini. Angka keterlambatan yang diinginkan oleh AJBS Swalayan adalah tidak melebihi 2 % (dua persen). Persentase ini diperoleh dari :

Jumlah Keterlambatan / Jumlah orang dalam departemen / Jumlah hari kerja dalam bulan tersebut x 100 %

Asumsi yang dipakai adalah bila ada 5 orang dalam satu departemen atau store dan masing – masing mengalami keterlambatan satu kali maka rumusnya adalah : 5 kali terlambat / 5 orang / 25 hari kerja x 100%, maka akan diperoleh angka 4%. AJBS Swalayan sendiri menghendaki situasinya tidak melebihi 2% artinya hanya separuh karyawan yang ‘berhak’ untuk terlambat. Tingkat kedisiplinan ini sering kali juga dipersepsikan sebagai ukuran kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Pimpinan perusahaan sering memperhatikan data – data ini sebagai indikator motivasi karyawan dalam menyukseskan pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 3. Keterlambatan Periode Januari-Desember 2004

No	Dept	Jan	Feb	Mar	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Total	Rata2/bln
1	Dept BOD	2.08%	3.64%	0.77%	4.17%	0.00%	7.00%	1.92%	0.80%	1.67%	3.08%	2.26%	3.85%	31.22%	2.60%
2	Dept Finance	4.69%	2.27%	2.20%	7.81%	4.69%	2.00%	2.88%	1.50%	0.60%	1.10%	1.50%	2.20%	33.44%	2.79%
3	Dept HR & GA	1.39%	1.95%	1.92%	0.00%	2.28%	1.50%	0.82%	1.20%	0.76%	0.70%	0.48%	1.05%	14.05%	1.17%
4	Dept IT	11.11%	10.61%	12.82%	8.93%	13.19%	17.00%	12.18%	13.71%	5.56%	8.24%	9.77%	12.09%	135.21%	11.27%
5	Dept MD	1.14%	0.41%	0.77%	1.39%	2.50%	1.00%	0.00%	1.23%	0.00%	0.32%	1.32%	0.64%	10.72%	0.89%
6	Dept Store	6.25%	3.03%	2.56%	2.78%	6.25%	17.00%	7.69%	8.00%	8.33%	9.62%	5.26%	9.62%	86.39%	7.20%
7	Dept Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.92%	5.26%	7.69%	14.88%	4.96%
8	Dept Whole sale	-	-	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%	0.00%	6.58%	5.77%	12.35%	2.47%
9	Dept Distribution	1.83%	1.33%	1.84%	1.52%	4.36%	3.00%	3.15%	1.33%	1.79%	2.20%	1.25%	1.57%	25.16%	2.10%
	Rata-rata HO	4.07%	3.32%	3.27%	3.80%	4.75%	6.93%	4.09%	3.47%	2.34%	3.02%	3.74%	4.94%	47.74%	3.95%
No	Store	Jan	Feb	Mar	April	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Total	Rata2/bln
1	Store Semarang	2.08%	1.52%	1.18%	0.96%	0.30%	0.00%	0.27%	0.86%	0.00%	1.48%	0.75%	0.77%	10.17%	0.85%
2	Store Margomulyo	2.38%	0.91%	0.77%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.20%	8.33%	5.77%	0.00%	0.00%	21.36%	1.78%
3	Store Kebraon	3.13%	3.79%	4.49%	3.47%	2.08%	0.00%	2.56%	4.00%	0.00%	1.28%	0.88%	0.00%	25.68%	2.14%
4	Store Ratna	4.00%	3.70%	5.08%	3.08%	2.71%	2.40%	1.73%	1.24%	2.52%	3.38%	2.32%	1.75%	33.92%	2.83%
5	Store Sidoarjo	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.60%	0.00%	0.00%	1.28%	1.28%	0.00%	3.51%	1.10%	9.77%	0.81%
6	Store Krian	0.00%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.05%	0.77%	4.95%	0.41%
7	Store Gresik	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.80%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.80%	0.07%
	Rata-rata Store	1.94%	1.86%	1.65%	1.07%	0.81%	0.34%	0.77%	1.51%	1.73%	1.70%	1.22%	0.63%	15.23%	1.27%
	Rata-rata HO & Store	3.01%	2.59%	2.46%	2.44%	2.78%	3.64%	2.43%	2.49%	2.04%	2.36%	2.48%	2.78%	31.49%	2.62%

Berdasarkan paparan data keterlambatan di atas, kita bisa menyimpulkan bahwa yang justru memiliki masalah dengan kedisiplinan ketepatan waktu kerja adalah *Head Office* (HO) atau kantor pusat. Karyawan HO malah banyak yang terlambat terutama dari departemen IT (11,27%) dan Store (7,20%), dengan rata-rata keterlambatan HO seluruhnya adalah 3,98% atau bisa dibulatkan menjadi 4%. Sementara Store yang mempunyai masalah dengan keterlambatan adalah Store Ratna (2,83%) dan Kebraon (2,14%) dengan rata-rata keterlambatan Store seluruhnya adalah 1,27%.

Walaupun keterlambatan HO memang cukup tinggi, isu keterlambatan Store dipandang lebih berbahaya dibandingkan dengan keterlambatan HO karena keterlambatan Store dapat mengganggu jalannya operasional *profit centre* AJBS Swalayan. Secara keseluruhan total keterlambatan karyawan AJBS Swalayan 2,62% yang berarti melebihi standar keterlambatan yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu 2%. Standar maksimum keterlambatan 2% ini diharuskan merata ke seluruh departemen dan Store yang ada, bukan hanya di departemen atau store itu – itu saja.

Tingkat kehadiran karyawan juga menunjukkan bahwa yang bersangkutan adalah pribadi yang bisa dipercaya, memiliki integritas yang baik. Khusus untuk bisnis retail, integritas adalah sesuatu yang sangat penting untuk diusahakan supaya pelanggan tetap percaya dan membeli di tempat kita. Bila kita tidak disiplin dan cenderung terlambat dalam membuka store, maka pelanggan tidak bisa percaya dengan AJBS Swalayan dan bisa saja memutuskan untuk membeli produk yang diinginkan di tempat lain.

3. Tahun 2004 juga terjadi beberapa kasus yang menunjukkan kurangnya integritas karyawan. Beberapa kasus yang terkait dengan kurangnya integritas karyawan, antara lain sebagai berikut :

Tabel 4. Daftar Kasus SDM AJBS Swalayan tahun 2004

NO	KASUS – KASUS SUMBER DAYA MANUSIA AJBS SWALAYAN	WAKTU KEJADIAN
1	Adanya pemalsuan keterangan sakit oleh seorang karyawan dan diketahui oleh pimpinan store namun tidak ada tanggapan dan tindakan semestinya oleh pimpinan tersebut sehingga manajemen puncak merasa 'perlu' untuk memberikan pelajaran bagi keduanya dan seluruh karyawan yang lain dengan memberhentikan hubungan kerja keduanya.	Februari 2004
2	Penggelapan barang – barang Store yang dijual untuk kepentingan pribadi dan melakukan pemalsuan surat keterangan kerja yang membuahkan hasil : pelaku masuk dalam penjara. Pelaku keluar dari penjara setelah mengadakan perjanjian dengan Perusahaan bahwa pelaku akan memberikan nama – nama karyawan lain yang terlibat dalam penggelapan tersebut.	Oktober 2004
3	Pencurian yang dilakukan oleh karyawan yang akan mengundurkan diri. Memang ditengarai bahwa karyawan tersebut memiliki gangguan jiwa (suka menyendiri, terlalu sensitif, tidak peduli dengan lingkungan sosial, dan suka terlambat serta mencari persoalan dengan atasannya) sehingga akhirnya karyawan tersebut dibebaskan walau sempat juga masuk ke dalam penjara.	Oktober 2004
4	Proses Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di Disnaker Surabaya atas tuduhan terlibat dalam kasus pencurian kepada tiga karyawan Kasir dan Administrasi Store. Dalam kasus tersebut mereka sempat menolak untuk mereka diputuskan hubungan kerjanya, namun setelah melewati beberapa proses dan waktu, mereka akhirnya menerima keputusan PHK tersebut.	Oktober 2004
5	Proses PHK di Disnaker karena diduga melakukan pencurian remote VCD milik supplier. Awalnya karyawan tidak bersedia mengakui, namun setelah ditemukan bukti – bukti dan dikonfrontasikan dengan rekan kerjanya yang lain, akhirnya karyawan yang bersangkutan bersedia menerima putusan berakhirnya hubungan kerja.	Juli 2004
6	Pencurian di Store Sidoarjo yang sampai kini belum terungkap apakah itu adalah kerja sama dengan karyawan dalam atau murni perampokan oleh orang luar. Kejadian pencurian itu dilakukan pada waktu dini hari dan tidak diketahui oleh keamanan dan warga setempat	Desember 2004
7	Terjadi pelecehan seksual oleh Security terhadap SPG dari perusahaan lain sehingga menyebabkan perusahaan harus memulihkan hubungan dengan <i>supplier</i>	September 2004
8	Terjadi kehilangan barang di Store Krian tanpa diketahui apa yang menjadi penyebabnya, namun penyelidikan kehilangan barang ini salah satunya dipicu oleh keluarnya salah seorang karyawan secara mendadak.	Desember 2004

Karyawan – karyawan di atas yang melanggar peraturan perusahaan ditengarai tidak memiliki integritas karena mereka berani melakukan perbuatan yang melanggar hukum dan peraturan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimum bagi diri mereka sendiri dan merugikan perusahaan, baik secara materiil dan immateriil, sebagaimana sudah diungkapkan dalam pidato GM AJBS Swalayan.

Data – data di atas (*turnover*, keterlambatan dan kasus-kasus SDM) menunjukkan bahwa ada permasalahan besar yang mengganjal AJBS Swalayan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tidak mungkin AJBS Swalayan melangkah maju ke depan dengan baik bila karyawan mengalami ketidakcocokan terus -- menerus dengan perusahaan dan akhirnya keluar kerja, sering tidak disiplin dan melakukan penyimpangan prosedur untuk kepentingan mereka sendiri. Ada *potential problem* (masalah yang bersifat potensial) yang akan dihadapi oleh AJBS Swalayan bila tidak melakukan penyelesaian yang bersifat makro dan sistematis untuk menyelesaikan masalah -- masalah tersebut, sementara masalah -- masalah itu mengalami kecenderungan yang tidak menurun.

AJBS Swalayan sendiri dalam pidato GM menyadari bahwa harus ada perbaikan mutu manajemen yaitu melalui perbaikan SOP (*Standar Operating Procedure*), *Key Performance Indicator*, identifikasi kebutuhan pelatihan dan implementasinya dan program terpadu pembaharuan budaya kerja. Praktek pelatihan sudah dimulai dengan bantuan magang S2 Psikologi Unair, dimulai dari proses analisa jabatan yang menghasilkan deskripsi kerja, dilanjutkan dengan analisa kebutuhan pelatihan dan implementasi rancangan pelatihannya. Hanya saja

program pelatihan kurang efektif menyelesaikan masalah yang ditimbulkan oleh *turnover*, kedisiplinan dan kasus SDM, sedangkan program pengembangan budaya adalah sebuah program yang bersifat lebih makro dan memerlukan sebuah usaha besar seluruh komponen organisasi yang mungkin bisa menyelesaikan *potential problem* yang timbul dari kecenderungan masalah SDM yang ada di atas.

Deal dan Kennedy (dalam Armstrong, 2003 : 45) menyatakan bahwa terdapat lima alasan untuk membenarkan pengembangan atau perubahan budaya dalam skala besar :

1. Jika perusahaan memiliki nilai -- nilai yang sangat kuat tetapi tidak sesuai dengan lingkungan yang berubah
2. Jika industri sangat kompetitif dan bergerak dengan kecepatan yang sangat tinggi
3. Jika perusahaan hanya berprestasi menengah atau lebih buruk
4. Jika perusahaan akan segera bergabung dengan perusahaan – perusahaan yang besar (merger)
5. Jika perusahaan kecil tetapi bertumbuh dengan cepat.

Lebih lanjut, Susanto (2004 : 48) mengatakan bahwa pengembangan budaya organisasi bukan sekedar berarti budaya dalam perusahaan berkembang, melainkan lebih mengarah kepada adanya perubahan budaya organisasi yang ada sehingga menjadi lebih sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Ada dua faktor yang memicu perubahan budaya organisasi yaitu faktor internal dan eksternal perusahaan.

Faktor pemicu internal adalah faktor – faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang memaksa adanya perubahan budaya organisasi, baik disengaja maupun tidak disengaja, antara lain (Susanto, 2004 : 48 – 50) :

1. Kedewasaan Organisasi

Kedewasaan organisasi erat kaitannya dengan siklus hidup sebuah organisasi. Makin dewasa sebuah organisasi, biasanya makin kuat pula budaya organisasinya. Kekuatan budaya organisasi yang sudah mencapai tahap kedewasaan ini dapat digunakan sebagai senjata untuk memenangkan persaingan dalam industri yang dimasukinya.

2. Proses menuju yang lebih baik

Proses menuju yang lebih baik ini dahulu biasanya diterapkan jika sebuah organisasi atau perusahaan merasa proses yang lama justru kurang menguntungkan dengan beragam alasan. Sesuai dengan semangat pembelajaran dan perbaikan yang berkelanjutan, proses yang menuju lebih baik ini tidak lagi melulu disebabkan oleh kurang efisiennya proses lama, tetapi juga karena ingin memperbaiki proses lama itu.

3. Penerapan teknologi baru

Perkembangan industri internet yang luar biasa belakangan ini memicu tumbuhnya beragam bisnis berbasis internet. Kita mengenal adanya *e-business* seperti *e-strategy*, *e-purchasing*, dan sebagainya. Belum lagi lengkap perjalanan bisnis berbasis *e (electronic)* sudah muncul lagi bisnis berbasis “*m*” (*mobile*) seperti *m - banking*

4. Pola kepemimpinan baru

Pola kepemimpinan baru yang diterapkan dapat memicu perubahan budaya yang sudah mapan dalam sebuah perusahaan. Pemimpin baru biasanya mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk melakukan berbagai perombakan dalam sistem yang ada. Pada awalnya budaya yang baru ini mungkin sulit diikuti mengingat budaya yang lama sudah cukup mengakar. Lama kelamaan budaya ini diterima dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi sebagai budaya organisasi yang baru.

5. Meningkatnya isu seputar perusahaan

Pada masa yang akan datang karyawan akan semakin kuat posisinya dengan semakin kuatnya ikatan di antara mereka. Karyawan tidak melulu mengharapkan gaji berikut tunjangan sebagai pemuas kerja. Karyawan akan mencari perusahaan yang mampu memuaskannya, tidak hanya dari segi materi namun juga yang lebih penting adalah pemuasan batin.

6. Persaingan internal yang makin ketat

Seiring dengan tuntutan karyawan yang semakin kompleks, persaingan internal perusahaan pun makin ketat. Tiap karyawan berusaha untuk berkinerja semaksimal mungkin demi karir yang lebih baik. Satu sama lain bersaing untuk mencapai tingkat efisiensi yang lebih baik lagi. Pada persaingan antar departemen, satu sama lain bersaing untuk menunjukkan kinerja dan efisiensi yang lebih baik, sehingga pada awal tahun akan memperoleh bagian sumber daya yang lebih banyak dan lebih baik kualitasnya.

7. Perubahan paradigma dari *core business* menjadi *core competence*

Dahulu kalangan bisnis menjalankan usahanya berdasarkan prinsip "berbisnis" pada bidang yang merupakan pilihan dan sesuai kemampuan yang dimilikinya. Mereka menekankan pada bisnis inti. Kini kalangan bisnis mulai mengubah paradigma di atas dengan mencari dan memperhatikan kompetensi inti yang mereka miliki dan mengembangkannya sesuai dengan tuntutan pasar.

Faktor pemicu eksternal membicarakan tentang beragam pemicu dari luar perusahaan yang mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi. Faktor pemicu eksternal memiliki beberapa contoh sebagai berikut (Susanto, 2004 : 50 – 52) :

1. Perubahan lingkungan bisnis

Termasuk di dalamnya persaingan yang semakin mendunia, persaingan yang membunuh, perkembangan teknologi yang luar biasa, perubahan perilaku konsumen dan terbukanya beragam peluang bisnis. Dengan budaya organisasi yang kuat, perusahaan diyakini akan mampu memenangkan persaingan. Hal ini terjadi karena budaya organisasi dipandang sebagai faktor pembeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya yang punya daya saing sehingga budaya organisasi digunakan sebagai senjata untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

2. Kejadian – kejadian khusus

Merger adalah salah satu contoh kejadian khusus yang bisa saja terjadi pada perusahaan manapun. Pemimpin kedua perusahaan harus sepakat

tentang budaya apa yang akan digunakan setelah proses merger usai. Berdasarkan fakta, memang akan terjadi banyak benturan, namun jika benturan itu bisa ditangani dengan baik, maka perusahaan yang baru ini akan membuka peluang untuk meraih sukses.

3. Faktor sosial politik

Pergantian peraturan dan kebijakan yang berlaku akan memaksa perusahaan menyesuaikan diri dengan peraturan / kebijakan baru itu. Akibatnya, budaya organisasi perusahaan dipaksa untuk berubah lagi.

4. Tekanan dari *Stakeholder*

Stakeholder adalah pihak – pihak yang berkepentingan dengan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan : karyawan, pimpinan perusahaan, masyarakat di sekitar lokasi perusahaan, pemerintah dan pemegang saham. Bila ada tekanan dari pemegang saham yang menuntut peningkatan jumlah deviden tiap tahunnya, misalnya, maka hal ini akan memicu terjadinya “peningkatan” beban kerja dalam perusahaan. Tentu saja hal ini juga akan berpengaruh pada budaya organisasi.

Simpulan yang dapat dipetik dari uraian teori di atas adalah baik lingkungan bisnis eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dan lingkungan internal perusahaan sendiri mengalami perubahan yang dramatis dan intensif. Jika perusahaan tidak mengambil langkah – langkah antisipatif yang tepat dalam mengembangkan nilai budaya yang mendorong pencapaian tujuan organisasi, maka perusahaan akan kehilangan banyak peluang yang terbuka lebar.

AJBS Swalayan sendiri sudah pernah merumuskan budaya organisasi yang diinginkannya dalam bentuk *core value* (nilai inti) : *Service* (Pelayanan), *Integrity* (Integritas), *Innovation* (Inovasi) dan *Team Work* (Kerja Sama); sedangkan dalam situasi yang ditangkap sehari-hari oleh penulis yang juga seorang karyawan di sini dan diskusi dengan beberapa rekan manajer dan General Manager, nilai yang aktual ada dalam kehidupan kerja sehari – hari adalah : efisiensi, kekeluargaan, kedisiplinan dan kerja yang berorientasi pada hasil.

Nilai efisiensi terlihat saat pembuatan keputusan bahwa sejauh mana perusahaan harus memperoleh manfaat sebesar – besarnya atas penggunaan uang dan sumber daya lain yang dimilikinya. Karyawan menyadari bahwa mereka harus bisa memikirkan bagaimana menyelenggarakan aktivitas – aktivitas kerja yang semakin lebih baik dan lebih murah sehingga bisa meningkatkan laba perusahaan. Tidak jarang terjadi konflik di antara karyawan ketika menemukan bahwa departemen yang satu tidak lebih efisien dibandingkan dengan departemen lain sehingga ketidakefisiensi tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Nilai kekeluargaan bisa dilihat saat manajemen perusahaan yang satu menolong perusahaan lain dalam satu kelompok perusahaan ketika mereka sedang membutuhkan walau perusahaan itu sendiri juga memiliki pekerjaan yang harus diselesaikan juga. Kadang – kadang situasi ini terlihat tidak profesional, namun sisi kekeluargaan membuat nilai aktivitas kerja semakin efisien dengan menggunakan seluruh SDM untuk kepentingan besar bersama intra kelompok perusahaan. Apabila ada sebuah proyek yang sedang dikerjakan oleh suatu

departemen dan mereka memerlukan bantuan tenaga, maka tidak jarang karyawan departemen lain juga terlibat dalam proyek tersebut walau semua aktivitas itu tidak termasuk dalam deskripsi kerjanya.

Kedisiplinan menjadi sebuah nilai dan kualitas yang harus dijaga dalam memberikan pelayanan yang terbaik, baik kepada pelanggan internal dan eksternal. Sebagai akibat dari efisiensi yang dilaksanakan oleh perusahaan, maka jumlah SDM yang bekerja di departemen atau Store AJBS Swalayan tidaklah dalam jumlah yang berlebihan. Masing – masing kelompok akan menikmati kinerja anggota kelompoknya secara memadai dan tidak berlebihan. Apabila ada karyawan yang kurang bisa dipercayai, misal dia suka terlambat, tidak masuk atau apapun itu dan dianggap tidak ada ketika dibutuhkan, maka manajemen akan memberikan disiplin kepada karyawan tersebut supaya ketersediaan SDM dalam melayani pelanggan tidak mengalami situasi naik turun dan tetap menjaga kualitas pelayanan.

AJBS Swalayan sendiri tidak terlalu memperhatikan bagaimana sebuah pekerjaan itu diselenggarakan, melainkan hasil kerjanya yang menjadi titik perhatian penting bagi manajemen puncak. Bukan berorientasi pada proses, melainkan pada hasil. Proses pengawasan diharapkan akan lebih mudah karena cenderung mementingkan hasil, walau sesekali manajemen “turun gunung” untuk melakukan kontrol atas pelaksanaan atas apa yang sudah ditulis dalam perencanaan.

Demikianlah nilai – nilai yang ditangkap oleh penulis, sedangkan nilai – nilai yang diharapkan oleh AJBS Swalayan adalah bagaimana karyawan memiliki

pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Untuk itulah mereka harus memiliki integritas sebagai landasan perilaku sehingga mereka bisa dipercaya bahwa mereka jujur, setia dan memberikan pelayanan kepada pelanggan tersebut dengan hormat dan bermartabat. Dalam situasi yang penuh perubahan ini, tidak cukup menjadi orang yang baik saja, melainkan seluruh karyawan AJBS Swalayan harus memiliki keberanian untuk mencoba berinovasi produk, proses bisnis, aktivitas kerja yang lebih baik, lebih murah dan lebih unggul. Semuanya itu tidak akan bisa dikerjakan dengan sendirian, tetapi AJBS Swalayan memerlukan kerja sama seluruh karyawan, bukan bekerja bersama – sama belaka. Nilai – nilai budaya di atas merupakan prinsip, strategi dan filosofi dasar perusahaan yang diinginkan hidup dan berkembang di tengah – tengah karyawan. Perusahaan berharap mengalami kemajuan yang pesat dengan dimotori oleh SDM yang memeragakan nilai – nilai pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama,.

Situasi perbedaan nilai budaya yang ada dengan nilai budaya yang diharapkan (tertulis pada papan pernyataan visi, misi dan nilai organisasi) juga mendesak sebuah program pengembangan budaya yang sistematis dan komprehensif. Tujuan pengembangan budaya itu sendiri tidak lain tidak bukan adalah untuk membuat kemampuan AJBS Swalayan dalam bertahan semakin meningkat, bahkan mampu berkompetisi di tingkat nasional dan internasional untuk pasar mur baut (*fastener*) dan *hardware*, karena AJBS Swalayan meyakini bahwa nilai budaya yang diharapkan akan membawa mereka mengalami kemajuan dan mengatasi *potential problem* yang ada.

Berdasarkan paparan teoritik di atas, bisa diambil simpulan bahwa AJBS Swalayan memerlukan sebuah proses pengembangan budaya organisasi yang memungkinkan perusahaan bertahan dengan pertumbuhan yang pesat dan tidak diganggu dengan *potential problem* yang ada, dengan kondisi sebagai berikut :

1. Telah terjadi pertumbuhan penjualan yang sangat pesat pada tahun 2004 dan memerlukan perkembangan masing – masing individu yang bekerja di AJBS Swalayan, sementara AJBS Swalayan sendiri bisa dianggap bukanlah perusahaan besar. Tidak cukup hanya bekerja dengan cara yang biasa dikerjakan, melainkan diperlukan usaha untuk selalu membuat inovasi terus – menerus untuk memperbesar ‘kue’ pendapatan sebuah usaha retail.
2. Adanya perubahan peta persaingan bisnis yang sangat kompetitif, membuat perusahaan harus mengalami peningkatan atau malah terpuruk. Contoh : pesaing AJBS Swalayan berani memberikan hadiah mobil terbaru kepada pelanggan yang membeli mur dan baut. Persaingan yang ada sekarang ini sudah sangat ketat dan terkesan saling membunuh ditambah peluang mengembangkan bisnis terbuka lebar tidak hanya ada di daerah Jawa Timur saja.
3. Perlunya standardisasi perilaku kerja karyawan sehingga mendukung terjadinya pencapaian tujuan organisasi. Perilaku karyawan yang ada masih belum mencerminkan nilai – nilai atau kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pemilik perusahaan dan itu menyebabkan pemilik

perusahaan merasa pesimis dengan kemajuan perusahaan di kemudian hari.

4. Ditinjau dari sudut pandang kedewasaan organisasi, AJBS Swalayan tergolong fase pertumbuhan dimana organisasi tumbuh dengan kecepatan yang tinggi. Inovasi dan kreasi banyak dilakukan pada fase ini dan memicu pertumbuhan organisasi secara cepat. Semuanya itu memerlukan panduan nilai – nilai yang akan membuat organisasi mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.
5. AJBS Swalayan juga memiliki keinginan yang besar untuk selalu memperbaiki proses bisnis yang sudah ada dan semuanya itu memerlukan nilai – nilai budaya organisasi yang memandu perbaikan proses tersebut. Tahun 2005 merupakan tahun perbaikan SOP bagi manajemen AJBS Swalayan yang sudah lama tidak memperbarui perubahan proses bisnis yang ada.
6. Pola kepemimpinan AJBS Swalayan mengalami pembaruan sejak akhir 2003 atau awal tahun 2004 telah membuat kebiasaan – kebiasaan baru, namun diperlukan juga sebuah usaha sistematis untuk membangun kebiasaan kerja yang sesuai dengan nilai – nilai organisasi dan harapan pemilik perusahaan. Sempat terjadi pergeseran kepemimpinan pada akhir tahun 2003 yang menyebabkan AJBS Swalayan perlu merekrut tim manajemen yang baru dan tentu saja itu mengubah cara kerja yang sudah ada, sekaligus keyakinan dan paradigma kerja yang baru.

7. Adanya perbedaan antara nilai budaya yang diinginkan dengan yang senyatanya. Nilai budaya bagi AJBS Swalayan adalah sangat strategis karena akan memandu perilaku seluruh karyawan dan menjadi landasan keberhasilan perusahaan di masa mendatang.

Perkembangan AJBS Swalayan yang cepat dengan kompetisi bisnis yang sangat ketat mendesak sebuah usaha pengembangan budaya organisasi yang kuat dan membuat perusahaan mampu bertahan serta mengatasi *potential problem* yang muncul. Ditambah lagi ada perbedaan antara nilai budaya yang diinginkan dengan yang senyatanya yang ditangkap oleh karyawan, mengindikasikan bahwa nilai budaya yang diinginkan belum tertanam kuat di benak karyawan AJBS Swalayan. Ketidaksesuaian antara nilai budaya yang diinginkan dengan senyatanya itulah yang akan menjadi titik penting dalam penelitian ini. Penulis akan mengeksplorasi kesenjangan ini dalam bentuk desain pengembangan budaya organisasi.

Perlu disadari bahwa program pengembangan budaya organisasi ini bukanlah satu – satunya cara untuk menyelesaikan permasalahan – permasalahan di atas (*turnover*, kedisiplinan dan kasus SDM), melainkan salah satu alternatif perusahaan untuk mengalami kemajuan secara terus – menerus tanpa diganggu oleh *potential problem* di kemudian hari.

2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pemaparan masalah di atas penulis mencoba memformulasikan masalah dalam bentuk pernyataan sebagai berikut : “Budaya organisasi PT. AJBS Swalayan saat ini tidak sesuai dengan tuntutan perkembangan organisasi sehingga perlu diubah”

3. TUJUAN PENULISAN

1. Untuk mengetahui penyebab adanya jurang perbedaan antara budaya organisasi yang diidamkan dengan yang senyatanya
2. Untuk menyusun desain intervensi dalam mewujudkan budaya organisasi yang diinginkan oleh perusahaan untuk bisa berkembang sesuai tuntutan perubahan eksternal dan internal.

BAB II

TINJAUAN TEORITIK

A. LANDASAN TEORI

1. PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya Organisasi adalah sebuah konsep yang tidak baru dalam dunia manajemen dan organisasi, namun pada prakteknya di Indonesia tidak banyak yang melaksanakan secara sistematis. Banyak perusahaan yang tidak memahami kekuatan yang dimiliki oleh budaya organisasi sehingga mereka masih cenderung menekankan fungsi peraturan dan sistem formalisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang diinginkan. Dengan budaya organisasi perusahaan bisa mendapatkan kualitas kerja yang diinginkan dengan mengandalkan pemahaman dan ketaatan karyawan atas apa yang diinginkan perusahaan.

Di bawah ini ada beberapa pengertian Budaya Organisasi sebagai berikut (Brown, 1998 : 7 – 8) :

1. Seperangkat pemahaman atau pengertian yang dibagikan oleh sekelompok orang. Pengertian tersebut tidak disebarakan secara terbuka, melainkan secara diam-diam kepada anggota – anggota organisasi, sebagian sangat jelas berhubungan dengan beberapa anggota dan sebagian malah membedakan anggota yang lain. Pengertian tersebut juga disampaikan kepada anggota kelompok yang baru (Louis, 1980)
2. Budaya adalah sebuah pola keyakinan dan harapan yang dibagikan oleh anggota – anggota organisasi. Keyakinan dan harapan ini memproduksi

norma – norma yang sangat mampu membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Schwartz and Davis, 1981)

3. Sebuah kualitas keunikan organisasi yang dipahami – yang memiliki beberapa kualitas yang tidak biasa dan kualitas yang membedakan satu dengan yang lainnya di medan pekerjaan (Gold, 1982)
4. Budaya organisasi bukan bagian dari teka – teki, ia adalah teka – teki itu sendiri. Dari sudut pandang kami, budaya bukanlah sesuatu yang organisasi miliki, budaya organisasi adalah sesuatu yang adalah organisasi itu sendiri (Pacanowsky & O'Donnell – Trujillo, 1982)
5. Budaya organisasi sering digambarkan sebagai sebuah konstelasi umum keyakinan, moral, kebiasaan, sistem nilai, norma – norma perilaku, dan cara – cara mengerjakan bisnis, yang adalah unik bagi tiap perusahaan dan merancang pola aktivitas dan tindakan perusahaan, dan menggambarkan pola perilaku dan emosi yang timbul namun implisit serta menimbulkan corak khas kehidupan organisasi (Tunstall, 1983)
6. Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar, diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang, untuk menyelesaikan masalah organisasi melalui penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi ini telah bekerja dengan sangat baik dan diajarkan kepada anggota organisasi sebagai jalan yang benar dalam memahami, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah (Schein, 1985)

7. Budaya organisasi adalah kesadaran organisasi yang implisit, tidak dapat dilihat (*invisible*), dan tidak resmi (*informal*), yang mengarahkan dan membentuk perilaku individu dan kelompok (Scholz, 1987)
8. Budaya menggambarkan seperangkat nilai dan cara berperilaku yang saling tergantung, hal yang biasa dan wajar dalam komunitas dan cenderung mengabadikan organisasi dalam jangka waktu yang lama (Kotter & Heskett, 1992)
9. Budaya mengacu pada nilai. Keyakinan dan prinsip – prinsip yang dianggap penting dan menyediakan landasan yang baik bagi sistem manajemen organisasi, sebaik seperangkat perilaku dan praktek manajemen yang menunjukkan dan memperkuat prinsip – prinsip dasar tersebut (Denison, 1990)
10. Budaya organisasi adalah “bagaimana segala pekerjaan dikerjakan di sini”. Ini menyangkut tipikal organisasi, kebiasaan – kebiasaan, sikap – sikap yang berlaku, dan pola perilaku yang sedang berkembang yang diterima dan diharapkan (Drennan, 1992)

Berdasarkan definisi budaya organisasi di atas maka untuk kepentingan penulisan ini budaya organisasi akan didefinisikan sebagai berikut :

“Pola nilai, keyakinan dan cara – cara penyelesaian masalah perusahaan yang telah dipelajari dan dikembangkan seiring dengan sejarah organisasi, yang dibagikan dan diajarkan kepada seluruh anggota organisasi secara implisit dan informal oleh sekelompok anggota organisasi tertentu (kelompok manajemen organisasi).”

4. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Reilly, Chatman & Caldwell (dalam Robbins, 1996 : 289) melakukan penelitian yang mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama – sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan keputusan
Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian
Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi hasil
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang – orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan
Sejauh mana orang – orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Susanto (2004 : 14 – 16) juga memperkenalkan 12 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budayanya organisasinya lemah. Kepemimpinan yang otoriter, misalnya, akan menghasilkan budaya yang sangat berbeda dengan kepemimpinan yang demokratis.

2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas – tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode – metode yang telah teruji atau pada pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara – cara baru melalui eksperimen.

3. Inisiatif Individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing – masing anggota organisasi, yaitu seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam menjalankan tugas, seberapa besar tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

4. Toleransi terhadap resiko

Budaya organisasi juga ditandai dengan seberapa jauh sumber daya manusia yang ada didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

5. Pengarahan

Artinya kejelian organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu penyelesaian.

6. Integrasi

Yang dimaksud dengan integrasi di sini adalah bagaimana unit – unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

7. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen di sini bermakna seberapa baik para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

8. Pengawasan

Pengawasan meliputi peraturan – peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh. Misalnya seorang anggota organisasi dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya. Jika dia menjawab “Saya adalah anggota organisasi X”, berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

10. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi penghargaan (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai dengan kinerja karyawan. Pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya sudah baku sesuai kriteria yang telah ditentukan.

11. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik berarti usaha mendorong karyawan untuk kritis dengan konflik yang terjadi. Dalam budaya organisasi yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi pada perusahaan yang toleransi konfliknya rendah, karyawan akan menghindari perdebatan dan justru menggerutu di belakang

12. Pola komunikasi

Pola komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap organisasi. Sebagai contoh, organisasi di Amerika memanggil atasannya dengan nama depannya, organisasi di Eropa Barat memanggil atasannya dengan nama belakang, sedangkan di

Indonesia anggota organisasi biasanya memanggil atasan dengan sebutan “Pak”.

Kedua belas karakteristik ini di atas juga bisa menjadi ukuran bagi setiap perusahaan untuk mencapai sasarnya dan menjadi ukuran bagi karyawan dalam menilai perusahaan tempat mereka bekerja. Misalnya, dukungan manajemen merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap manajer. Contoh lain adalah inisiatif individu. Semakin tersentralisasi proses pengambilan keputusan, maka semakin kecil inisiatif individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya sekedar gambaran dari sikap dan kepribadian anggotanya saja. Budaya organisasi dapat ditemukan secara langsung pada variabel – variabel yang berhubungan secara struktural, seperti sistem (sentralisasi atau desentralisasi), tingkat saling ketergantungan, wewenang, dan lain – lain.

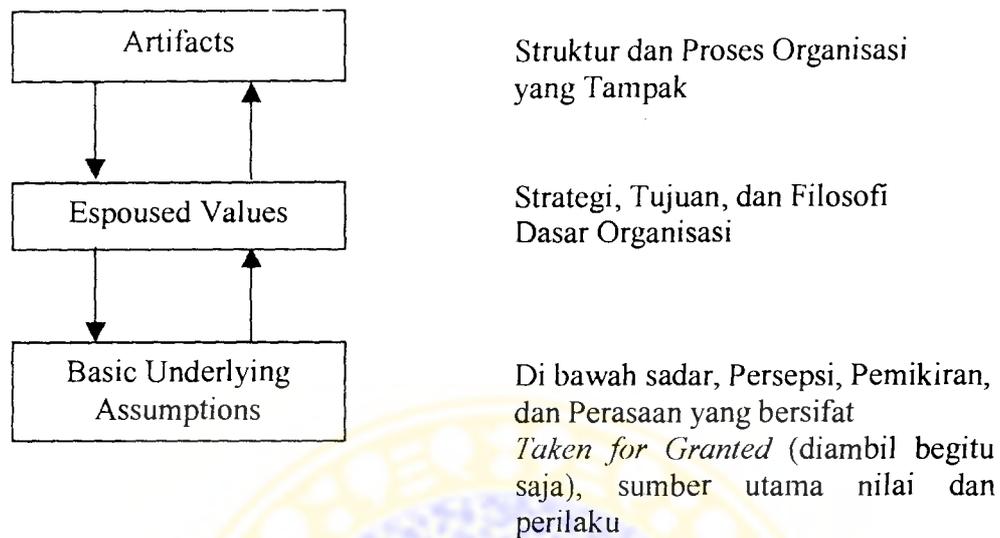
3. ISI BUDAYA ORGANISASI

Menurut Schein (dalam Susanto, 2004 : 6 –7), ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi. *Pertama, artifacts* (artefak) yang terjemahan bebasnya adalah sesuatu yang dimodifikasi manusia untuk tujuan tertentu. Artefak dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan didalamnya. Artefak merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar, dan kita rasakan saat berada di dalamnya.

Kedua adalah *espoused values* (nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan) yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah menyelami perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama di dalamnya. Unsur budaya organisasi jenis ini biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi acuan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi. Pernyataan tertulis disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan sering sangat dipengaruhi oleh cita-cita, tujuan dan persepsi yang dimiliki oleh pendiri organisasi (*founding fathers*).

Ketiga adalah asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumptions*). Asumsi-asumsi tersirat ini dapat kita jumpai dengan menelusuri sejarah organisasinya. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para pendiri dianggap penting bagi kesuksesan organisasi. Demikian pula hal-hal yang bersifat "*taken for granted*" – sesuatu yang sudah dianggap normal atau sudah menjadi kebiasaan atau diterima apa adanya – yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi.

Untuk lebih jelasnya, kita lihat bagan yang menggambarkan ketiga unsur dasar budaya organisasi berikut ini :



Gambar 1 Tingkatan Budaya Organisasi menurut Schein (1992 : 17)

Brown (1998 : 10 – 31) menjelaskan lebih terinci tentang apa saja yang mengisi budaya organisasi. Ia menjelaskan bahwa ada dimensi fisik, mental dan bawah sadar dari budaya organisasi, antara lain :

1. Artefak

Pengertian artefak menurut kamus adalah sebuah produk yang dihasilkan manusia, untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan manusia dan memiliki eksistensi secara fisik. Artefak sering disebut sebagai manifestasi budaya organisasi yang paling nyata dan bisa dilihat. Beberapa subkategori artefak yang mendasar adalah :

a. Objek Material

Bisa berupa laporan tahunan, produk atau jasa organisasi, brosur organisasi, namun ada dua produk yang sering memberikan pemahaman yang baik terhadap struktur budaya organisasi yang

lebih dalam yaitu : Logo Perusahaan dan Pernyataan Misi. Sering kali logo perusahaan memiliki arti yang sangat dalam bagi pemilik perusahaan dan makna tersebut sering dikaitkan dengan tujuan perusahaan di masa yang akan datang dan atau keinginan atau cita cita yang tinggi dan mulia.

Hal yang sama dengan pernyataan misi yaitu menyatakan visi ke mana perusahaan akan melangkah dan dalam bidang – bidang apa saja perusahaan akan melayani pelanggannya. Pernyataan misi sering menjadi referensi bagi pembuatan tujuan organisasi, keyakinan kunci dan nilai organisasi, mendefinisikan siapa saja yang termasuk dalam *stakeholder*, dan prinsip – prinsip etis yang melatarbelakangi *code of conduct*.

b. Corporate Architecture and Corporate Identity

Menyangkut bagaimana ruangan kantor digunakan (apakah terpisah atau digunakan bersama), cara berpakaian (formal atau informal), jarak relatif antar departemen, penampilan perusahaan dan lapangan parkir secara umum. Organisasi modern telah membayar sejumlah uang yang sangat banyak untuk memberikan perhatian kepada penampilan perusahaan secara lahiriah.

Ada beberapa alasan mengapa Perusahaan melakukan hal tersebut :

- (i) Arsitektur Bangunan Perusahaan memiliki pengaruh yang bermakna terhadap perilaku manusia yang bekerja di

dalamnya, bagaimana mereka berinteraksi, berkomunikasi dan menunjukkan kinerjanya secara baik.

- (ii) Bangunan bisa mempersatukan semua simbol identitas Perusahaan untuk karyawan. Ini dibuktikan lewat kecenderungan Perusahaan untuk menggunakan gambar pada bangunan mereka dalam mengiklankan program atau laporan keuangan mereka.
- (iii) Bangunan dapat bertindak sebagai simbol profil strategis Perusahaan.
- (iv) Bangunan bisa juga menjadi bagian dari produk organisasi.
- (v) Bangunan menjadi simbol kekayaan, status, potensi dan selera baik perusahaan dan individu di dalamnya.
- (vi) Bangunan sering secara lekat dikaitkan dengan sejarah dan perkembangan organisasi

c. Teknologi :

Menyangkut sejauh mana fitur – fitur komputer, mesin fax, telepon, mesin fotokopi, dan peralatan lain yang digunakan dalam Perusahaan tersebut

d. Bahasa :

Bahasa bukan hanya digunakan sebagai sarana komunikasi, melainkan juga penting dalam memahami dunia di mana kita hidup. Ide bahwa kata-kata menghasilkan pengertian, teah berimplikasi penting dalam studi budaya organisasi.

Untuk menciptakan sebuah hubungan kerja yang bermutu, kita perlu merancang penggunaan bahasa dan kategori konseptual yang umum. Sebuah frase kata yang sama bisa saja memiliki pengertian yang berbeda pada perusahaan yang berbeda pula.

Termasuk dalam bahasa kali ini adalah metafora, yang artinya adalah sebuah kata atau frase kata yang diterapkan pada sebuah objek atau tindakan yang secara literatur tidak disebutkan. Metafora bisa sangat berkuasa untuk mengkomunikasikan ide-ide dan sering digunakan dalam organisasi. Beberapa metafora yang sering digunakan dalam organisasi, sering juga ditemukan dalam istilah permainan catur, kehidupan beragama dan militer.

e. Cerita – Cerita

Cerita organisasi adalah sebuah narasi yang fokus pada satu atau rangkaian peristiwa yang disatukan dan diambil dari sejarah organisasi. Orang cenderung menggunakan cerita bukan karena cerita itu menyenangkan, melainkan bertujuan untuk mempengaruhi pemahaman orang akan situasi dan peristiwa, untuk mengilustrasikan pengetahuan dan wawasan mereka akan bagaimana organisasi bekerja dan sekaligus menunjukkan bahwa mereka adalah anggota organisasi yang setia.

Cerita tidak hanya sebagai indikator budaya organisasi, namun mereka juga menjaga budaya organisasi :

- (i) cerita memfasilitasi pemanggilan informasi (memori)

- (ii) cerita cenderung menghasilkan keyakinan – keyakinan tertentu
- (iii) cerita mendorong komitmen karyawan pada nilai – nilai yang sudah dibakukan

Lebih jauh, cerita sering digunakan organisasi untuk mengklaim keunikan mereka dengan jalan memasukkan kepribadian yang sungguh membedakan dan aktivitas serta peristiwa yang secara organisasi relevan dan khusus.

f. Mitos

Mitos atau dongeng secara umum dibagikan dalam organisasi dalam bentuk cerita dan sering sukar dibedakan dari cerita biasa, kecuali peristiwa yang digambarkan secara keseluruhan merupakan fantasi. Sementara mitos sering dicampuradukkan dengan cerita, mitos juga eksis sebagai kepercayaan individu akan bagaimana dunia ini berjalan dan mempengaruhi para pelaku organisasi memahami dan bereaksi dalam situasi sosial.

Boje, dkk. (dalam Brown, 1998 : 19) mengemukakan ada empat jenis dasar mitos organisasi :

- (i) Mitos yang menciptakan, memelihara dan melegitimasi tindakan-tindakan masa lalu, sekarang atau masa depan serta segala konsekuensinya
- (ii) Mitos yang memelihara dan menyembunyikan kepentingan politis dan sistem nilai.

- (iii) Mitos yang membantu penjelasan dan menciptakan hubungan sebab dan akibat pada situasi yang kurang dipahami (*incomplete knowledge*)
- (iv) Mitos yang merasionalisasikan kompleksitas dan pergolakan aktivitas dan peristiwa dengan tujuan memprediksikan pengambilan tindakan yang bisa diramalkan.

g. Pola perilaku : acara, ritual, tata cara, dan perayaan

Acara – acara dalam organisasi sering dipandang sesuatu yang paling berkesan dan diingat oleh karyawan. Acara tersebut bisa saja berupa perayaan budaya organisasi atau tindakan bersama merayakan pelestarian nilai – nilai budaya organisasi. Acara tersebut bisa diisi dengan acara seperti penghargaan – penghargaan, hadiah, pidato dari pendiri organisasi atau para karyawan yang berprestasi.

Beyer & Trice (dalam Brown, 1998 : 21) menyebutkan bahwa ritual adalah seperangkat aktivitas yang direncanakan, dramatis dan relatif rumit, yang mengkonsolidasi bentuk – bentuk ekspresi budaya yang bervariasi ke dalam peristiwa yang diorganisir, yang disampaikan lewat interaksi sosial, biasanya untuk kepentingan anggota.

Ada tiga jenis ritual organisasi :

Tabel 5. Jenis – Jenis Ritual Organisasi

Jenis Ritual	Contoh	Fungsi
<i>Rites of Passage</i>	Program Pelatihan Program Induksi Acara Makan Malam bagi Karyawan yang akan Pensiun	Memfasilitasi perubahan dalam Peran dan Status Sosial
<i>Rites of Questioning</i>	Penggunaan Konsultan Eksternal Pembuatan Komisi Penanganan Kondisi Kritis Peredaran Cerita - Cerita yang penting	Mempertanyakan aturan organi- sasi yang sudah mapan
<i>Rites of Renewal</i>	Pesta Kantor Program Mendesain Ulang Pekerjaan Survey Pendapat Karyawan	Meremajakan dan memper- barui kemampuan

h. Simbol

Simbol bisa berupa kata – kata, objek, kondisi, tindakan atau karakteristik individu yang bermakna berbeda atau lebih luas dari diri mereka sendiri dan memiliki arti bagi individu atau kelompok. Contoh yang sederhana adalah pidato eksekutif senior yang menggambarkan komitmen mereka terhadap produk atau kebijakan tertentu, logo perusahaan yang melambangkan identitas perusahaan, dan karyawan lembur yang melambangkan kesetiaan kepada perusahaan. Di bawah ini terdapat sebuah tabel yang menggambarkan beberapa jenis simbol organisasi :

Tabel 6. Jenis – Jenis Simbol Organisasi

	Verbal	Tindakan	Material
Deskriptif Menyediakan ekspresi organisasi berdasarkan peng-alaman	Beberapa cerita dan mitos	Perayaan dan Acara – Acara lainnya	Logo Perusahaan
Mengontrol Energi Meningkatkan ketegangan	Beberapa pidato Eksekutif Senior	<i>Rites of conflict and questioning</i>	Beberapa poster dan laporan
Menurunkan ketegangan	Beberapa lelucon	<i>Rites of integration and renewal</i>	Beberapa poster dan laporan
Memelihara Sistem Memberikan Alasan Menyediakan koherensi, keteraturan dan stabilitas	Beberapa pidato Eksekutif Senior	Program Pelatihan dan Induksi	Sejarah Organisasi
Memberikan panduan Menyediakan pola perubahan yang bisa diterima	Beberapa cerita dan mitos	<i>Rites of passage</i>	Buku Pedoman Perusahaan dan Kode Etik

i. *Heroes* (Pahlawan)

Pada awal tahun 1980 – an penulis seperti Peters dan Waterman serta Deal dan Kennedy (dalam Brown, 1998 : 23) mulai mengidentifikasi pahlawan – pahlawan perusahaan, yaitu orang yang mereka yakini sebagai kunci keberhasilan organisasi. Pahlawan tersebut memenuhi fungsi penting tertentu seperti :

- (1) Mereka membuat keberhasilan terlihat bisa dicapai dan manusiawi bagi karyawan biasa
- (2) Mereka menyediakan model peran yang merancang standar kinerja yang tinggi bagi rekan kerjanya
- (3) Mereka melestarikan dan memperkuat nilai – nilai budaya, dan mengabadikan apa yang unik tentang organisasi.

- (4) Mereka mendorong komitmen yang lebih besar kepada organisasi dan mendesak orang untuk mengidentifikasi prestasi pribadi dengan keberhasilan organisasi.
- (5) Mereka memotivasi karyawan.

2. Nilai, Keyakinan dan Sikap

Nilai sangat berhubungan dengan moral dan kode etik dan menentukan apa yang dipikirkan orang untuk dikerjakan. Individu – individu dan organisasi yang menghargai kejujuran, integritas dan keterbukaan akan mempertimbangkan bahwa mereka dan rekan mereka seharusnya bertindak jujur, terbuka dan memiliki integritas karena itu semua adalah yang seharusnya mereka lakukan.

Menurut Schein (dalam Brown, 1998 : 26) sebuah keyakinan organisasional pemimpin dapat ditransformasikan menjadi keyakinan bersama melalui sarana nilai – nilai organisasi. Dia menyarankan bahwa ketika bertemu dengan masalah, pemimpin akan mengajukan solusi, seperti “meningkatkan produktivitas” karena keyakinan seperti “meningkatkan produktivitas berarti meningkatkan keuntungan.” Anggota organisasi yang lain akan mendengar hal tersebut bukan sebagai pernyataan keyakinan / kepercayaan, melainkan sebagai sebuah pernyataan yang tegas belaka bahwa seseorang harus meningkatkan produktivitas ketika dia menghadapi permasalahan. Ketika solusi ini berhasil, maka kelompok akan secara bertahap menerima nilai ini sebagai gambaran yang tepat akan seharusnya dunia ini berjalan. Saat sebuah nilai

diterima begitu saja tanpa dianalisa dan dipercaya akan berhasil, maka validasi sosial mengukuhkan nilai tersebut sebagai keyakinan / kepercayaan yang jarang dipertanyakan.

Sikap menghubungkan keyakinan dan nilai dengan perasaan. Sikap sering dipandang sebagai kecenderungan merespon yang dipelajari dalam situasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pada sesuatu atau ide tertentu. Oleh karena itu, sikap melibatkan penilaian berdasarkan perasaan.

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar adalah solusi yang diterima begitu saja atas permasalahan yang telah diidentifikasi. Schein (dalam Brown, 1998 : 27) telah mengajukan konsep bahwa budaya organisasi bisa didefinisikan melalui asumsi – asumsi dasar organisasi. Berikut ini tabel perbedaan antara *Belief* (Keyakinan) dengan *Basic Assumption* (Asumsi Dasar) :

Tabel 7. Perbedaan antara *Belief* dengan *Basic Assumption*

Belief	Basic Assumption
Berada dalam alam sadar, relatif mudah dideteksi	Berada dalam alam bawah sadar, sangat sulit untuk diobservasi
Bisa dikonfrontasi, diperdebatkan, dan tentu saja lebih mudah dimodifikasi	Tidak mudah diperdebatkan (kehadirannya saja tidak mudah dideteksi)

Ada lima dimensi asumsi dasar dalam konteks yang dikemukakan oleh Schein (dalam Susanto, 2004 : 10 – 11) :

a. Hubungan manusia dengan lingkungan

Berbagai organisasi mempunyai pendapat yang berbeda – beda mengenai pengaruh lingkungan bagi organisasinya. Sebagian

organisasi beranggapan bahwa mereka mampu mengubah lingkungan di sekitarnya. Sebagian lainnya menyatakan mereka harus harmonis dengan lingkungannya, sering dengan menemukan ceruk (*niche*) yang tepat. Pada organisasi yang merasa mampu mengubah lingkungan bisnisnya, budaya organisasi yang dianutnya kemungkinan besar adalah budaya yang senantiasa belajar dan menghasilkan sesuatu yang baru. Sementara itu, organisasi yang memiliki budaya harmonisasi dengan lingkungan kemungkinan besar akan terus digerakkan oleh perubahan yang terjadi

b. Hakikat kenyataan dan kebenaran

Ada banyak cara untuk memandang ‘kebenaran’ dan mencapai sebuah keputusan dalam organisasi. Pada beberapa organisasi, kebenaran merupakan dogma murni yang didasarkan pada tradisi atau kebijaksanaan yang ditunjukkan oleh para pemimpin yang terpercaya dalam organisasi. Beberapa organisasi lainnya beranggapan untuk memutuskan sebuah masalah diperlukan proses rasional dengan melibatkan peraturan – peraturan dan prosedur yang rumit. Beberapa organisasi lainnya lagi malah beranggapan bahwa “jika sesuatu itu bekerja, maka itulah kebenaran”. Pandangan mana yang benar, sekali lagi, amat tergantung pada budaya yang dipilih.

c. Sifat dasar manusia

Menurut McGregor, ada dua tipe manusia dalam organisasi yaitu tipe X dan Y. Manusia tipe X lebih cenderung pemalas, kurang

mempunyai motivasi; sedangkan manusia tipe Y biasanya mempunyai motivasi yang tinggi. Motivasi inipun berbeda – beda latar belakangnya. Ada yang karena faktor finansial (kebutuhan akan uang atau materi), persetujuan sosial (ingin terkenal), atau bahkan untuk aktualisasi diri. Tipe mana yang dominan dalam sebuah organisasi akan sangat menentukan budaya organisasi tersebut. Organisasi yang didominasi manusia tipe X akan memiliki budaya organisasi dengan pendekatan *top down*. Peran pemimpin dalam organisasi tersebut sangat besar. Hal sebaliknya terjadi pada organisasi yang didominasi manusia tipe Y. Peran pemimpin tidak terlalu signifikan, dengan pendekatan yang cenderung *bottom up*.

d. Hakikat aktivitas manusia

Di dunia barat kita mengenal prinsip bahwa seseorang dalam sebuah organisasi akan mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan menjadi *proactive achievers*. Prinsip di dunia Timur lebih halus. Seseorang lebih ditekankan untuk menyelaraskan dan menjaga hubungan baik yang sudah terbina dengan orang lain. Di sini norma kekeluargaan masih dipegang erat.

e. Hakikat hubungan antar manusia

Organisasi satu sama lain berbeda pandangan mengenai bagaimana tiap orang berinteraksi. Misalnya, sebuah organisasi menganggap bahwa kerja individu lebih baik daripada kerja tim. Pandangan ini:

tercermin dari cara kerja anggota organisasi yang merupakan representasi langsung dari budaya yang dianut.

4. Sejarah

Walau tidak secara tegas dibicarakan sebagai komponen budaya organisasi, sejarah organisasi bisa memberikan pemahaman yang lebih sempurna atas penyelidikan budaya organisasi. Rowlinson dan Hassard (dalam Brown, 1998 : 31) berpendapat bahwa analisis sejarah organisasi malah lebih banyak memberikan fakta – fakta yang lebih besar dan kompleks dibandingkan dengan sumber – sumber dari para pemimpin, cerita dan mitos.

4. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi sebagaimana diuraikan di bawah ini (Susanto, 2005 : 14 – 17)

a. Pengikat Organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi (*organization binder*) terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mampu bertahan dan keluar dari badai yang menghantam karena mampu memanfaatkan budaya sebagai penguat bagi organisasi untuk menghadapi beragam hambatan yang menghadang.

b. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragaam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada dalam organisasi.

c. Identitas Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi. Sebagai contoh adalah AJBS Swalayan memakai lambang ada tiga segiempat dalam kerangka segi delapan (hexagon) yang melambangkan ada tiga bersaudara yang bekerja sama dalam bisnis mur dan baut.

d. Energi untuk Mencapai Kinerja yang Tinggi

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu kredo yang umum dipegang oleh perusahaan adalah bekerja dalam tim. Hal ini diyakini sebagai suntikan energi untuk mendatangkan hasil secara cepat dengan kualitas terjaga mengingat kemampuan dan bakat tiap orang berbeda. Jika energi di antara anggota – anggota organisasi disatukan dan dipertemukan maka akan menghasilkan output yang luar biasa.

e. Ciri Kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut. Dengan budaya kecepatan dan ketepatan, setiap kegiatan di The Jakarta Consulting Group (lembaga konsultasi manajemen) dilakukan secara cepat dan tepat, dalam arti hasilnya cepat terlihat dan kualitasnya terjaga baik.

f. Motivator

Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat bagi para anggotanya. Contohnya adalah McDonalds, restoran fast food ternama dunia yang waralabanya tersebar di seluruh dunia. Dengan budaya menjaga mutu dan kebersihan, karyawan – karyawannya terdorong untuk selalu mengedepankan mutu makanan dan kebersihan restoran. Di Indonesia fungsi ini tercermin dari penerapan sistem saji 60 detik dan penjagaan kebersihan restoran.

g. Pedoman Gaya Kepemimpinan

Sering suatu perubahan, disengaja atau tidak, membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Pemimpin dikatakan berhasil apabila mampu membawa anggota organisasi keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Demikian pula sebaliknya. Keberhasilan ini tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat. Dengan visi dan misi yang kuat berarti budaya organisasi yang dimilikinya juga kuat. Inilah yang akan membawa organisasi keluar dari krisis yang dialami.

h. Penguat Nilai

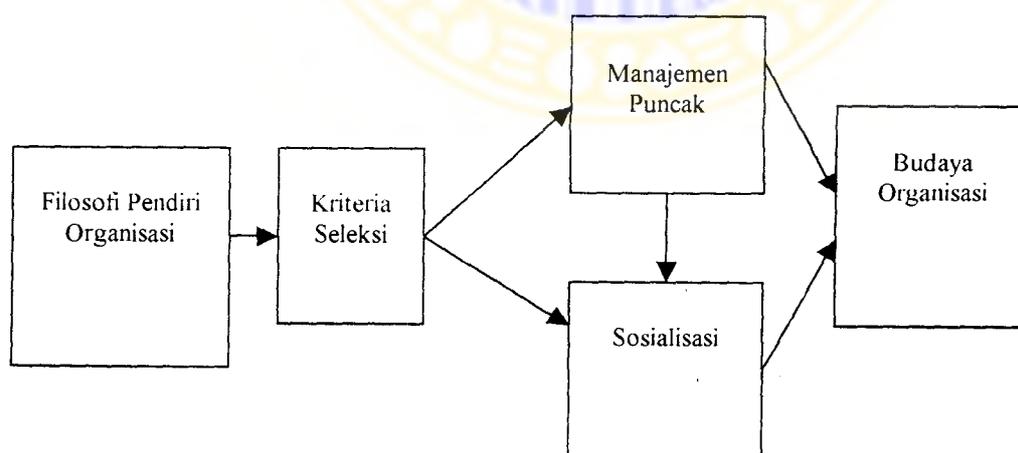
Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholder*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok, dan pihak – pihak lain yang berhubungan dengan organisasi. Budaya organisasi yang meresap kuat dalam setiap benak anggota organisasi akan menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan nilai bagi *stakeholder*.

5. MEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI

Kebiasaan dewasa ini, tradisi, dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar oleh apa yang dilakukannya sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha keras tersebut. Ini membimbing kita ke sumber paling akhir dari budaya organisasi : pendirinya.

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalainya oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasinya (Robbins, 1996: 296).

Ketika organisasi sukses, visi pendiri akan terlihat sebagai hal utama yang terlihat dalam kesuksesan itu. Intinya kepribadian pendiri mungkin akan tertanam dalam budaya organisasi.



Gambar 2 : Bagaimana terbentuknya Budaya Organisasi (Robbins, 1996 : 302)

Ketika pertama kali budaya organisasi ada dan mulai dikembangkan, maka sejumlah praktisi akan membantu untuk menerapkan penerimaan nilai inti dan mendorong budaya tersebut untuk tetap terjaga. Beberapa budaya organisasi, baik secara langsung atau tidak, prosesnya dilakukan oleh pendiri. Kadang-kadang pendiri menciptakan budaya yang lemah. Jika organisasi dapat bertahan maka seharusnya *top manager* yang baru harus menggantinya sehingga budaya tersebut kuat bertahan di dalam organisasi. Suatu budaya dikatakan kuat bila budaya tersebut sering kali dilakukan dan dianut oleh anggota di dalam organisasi, sedangkan budaya yang lemah adalah sebaliknya, yaitu budaya yang ada di dalam organisasi jarang dipakai oleh anggota organisasi sebagai acuan.

Ketika suatu budaya ada dalam organisasi, hal tersebut dilakukan di dalam organisasi yang bertindak untuk memeliharanya dengan cara memberikannya kepada karyawan sebagai suatu kumpulan seperti pengalaman. Terdapat tiga kekuatan utama dalam menjaga suatu budaya, yaitu (Robbins, 1996 : 298 – 299) :

1. Seleksi.

Tujuan dari proses seleksi ini adalah untuk mengidentifikasi atau menolak individu yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang dibutuhkan oleh jabatan yang ada pada organisasi tersebut. Bila memang benar seorang kandidat mampu mengerjakan tugas – tugas yang akan diembannya, maka akan naif sekali bila mengabaikan bahwa keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan bakal sangat dipengaruhi oleh penilaian pengambilan keputusan mengenai seberapa cocok karyawan tersebut dengan organisasi.

Upaya untuk memastikan suatu kecocokan yang tepat ini, sengaja atau tidak, akan sampai pada hasil mempekerjakan orang yang pada hakikatnya dia mempunyai nilai yang konsisten dengan nilai – nilai organisasi itu, atau sekurang – kurangnya sebagian besar dari nilai – nilai tersebut. Proses seleksi juga memberikan informasi kepada para pelamar tersebut mengenai organisasi. Para calon karyawan belajar mengenai organisasi itu dan bila mereka merasakan adanya konflik nilai antara mereka dengan perusahaan, maka mereka dapat menarik diri mereka untuk tidak bergabung dengan perusahaan. Oleh sebab itu, seleksi menjadi proses dua arah dengan memungkinkan baik perusahaan maupun calon karyawan untuk memutuskan bakal hubungan kerja bila dilihat ada ketidakcocokan.

2. Tindakan *top management*.

Tindakan *top management* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma- norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya : apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apa yang pantas, dan tindakan apakah akan dibalas dengan kenaikan upah, promosi dan ganjaran yang lain.

3. Sosialisasi.

Tidak peduli seberapa bagus organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrinasi pada budaya organisasi.

Mungkin yang paling penting adalah mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi sehingga karyawan baru agak potensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Disinilah peran organisasi cukup besar dalam membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap ; prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Tahap pertama meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seseorang baru bergabung dengan organisasi itu. Dalam tahap kedua, karyawan baru itu melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan bisa saja berbeda. Dalam tahap ketiga, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru akan menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian ke nilai dan norma kelompok kerjanya.

Penyampaian budaya organisasi terhadap karyawan dapat melalui empat hal, yaitu (Robbins, 1996 : 302 - 304):

a. Cerita (*stories*)

Cerita yang dimaksud adalah mengenai berbagai peraturan yang ada pada karyawan, pengurangan kekuatan kerja, penempatan ulang karyawan, membenahi kesalahan yang terjadi di masa lalu. Cerita ini akan berkembang dari suatu periode ke periode yang lain.

b. Rituals

Ritual adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan secara terus menerus yang menunjukkan dan menginformasikan ulang kepada organisasi tentang nilai kunci aktivitas tersebut.

c. Simbol material

Simbol material ini dapat berupa penggunaan fasilitas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan untuk jabatan tertentu pada perusahaan tersebut.

d. Bahasa

Banyak organisasi dan unit-unit dalam organisasi menggunakan bahasa tertentu untuk membedakan anggota dari budaya dan sub budaya. Dengan mempelajari budaya tersebut, seorang anggota membuktikan penerimaan mereka terhadap budaya tersebut dan melakukannya atau tidak.

Susanto (2004 : 89 – 91) mengemukakan beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan untuk memelihara budaya organisasi :

1. Seleksi karyawan

Dalam memilih karyawan, terlebih dahulu dipertimbangkan kesesuaian antara aspirasi calon karyawan dan budaya organisasi, apakah calon tersebut dapat menerima budaya organisasi dan menyesuaikan diri atau justru akan melemahkan budaya yang telah terbentuk.

2. Penempatan karyawan

Tujuannya adalah agar mereka dapat menghargai rekan sekerja serta norma – norma dan nilai – nilai yang berlaku. Penempatan karyawan

secara tepat diharapkan dapat membentuk rasa kesatuan (*cohesiveness*) di antara para karyawan.

3. Pendalaman bidang pekerjaan

Setiap karyawan perlu mendalami bidang pekerjaannya agar dapat memahami dengan benar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Harapannya, yang bersangkutan akan menyatu dengan budaya kerja yang ada.

4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan

Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan dimaksudkan agar karyawan yang telah menunaikan pekerjaan sesuai ketentuan lebih terpacu lagi untuk bekerja secara baik pada masa yang akan datang. Bentuk penghargaan yang diberikan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

5. Penyebaran cerita dan berita

Penyebaran cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi bertujuan untuk menekankan pentingnya nilai – nilai moral bagi setiap karyawan. Misalnya, cerita tentang pemutusan hubungan kerja kepada seseorang karyawan yang menyalahgunakan wewenang / jabatannya untuk kepentingan pribadi, meskipun sebenarnya karyawan tersebut sangat potensial bagi perusahaan. Nilai moral ini tidak dapat ditebus hanya dengan potensi yang bersangkutan. Penyampaian cerita semacam ini biasanya dilakukan dalam acara briefing atau pada saat pimpinan perusahaan memberikan sambutan tertentu.

6. Pengakuan atas kinerja dan promosi jabatan

Pengakuan (*recognition*) dan promosi diberikan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas dan kewajiban, mengemban tanggung jawab secara optimal, dan menjadi teladan bagi karyawan lain, khususnya bagi karyawan baru. Dalam memberikan pengakuan dan promosi jabatan ini, perusahaan harus memiliki kriteria yang baku dan transparan sehingga dapat diterapkan secara konsisten pada seluruh karyawan.

6. TIPOLOGI BUDAYA

Banyak gambaran jenis yang dibuat untuk menjelaskan budaya organisasi. Salah satunya seperti yang dijelaskan oleh Deal dan Kennedy (dalam Susanto, 2004 : 19-22). Tabel di bawah ini akan menjelaskan empat macam dasar dari profil budaya yang diketahui, dimana masing-masing karakteristik dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu asumsi dari tipe manajer yang mengambil resiko dan tipe pemberian umpan balik kepada hasil dari keputusan yang diambil.

Profil mengenai budaya organisasi dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 9. Tipologi Budaya menurut Dale dan Kennedy

Aspek	<i>Tough guy , Macho culture</i>	<i>Work hard culture</i>	<i>Bet your company culture</i>	<i>Process culture</i>
Kadar resiko usaha	Tinggi	Rendah	Tinggi	Rendah
Umpan balik yang di peroleh	Cepat	Cepat	Lambat	Lambat
Jenis perusahaan	Konstruksi, kosmetik, TV, radio, konsultan manajemen	Real estate, perusahaan komputer, distribusi, otomotif, penjualan <i>door-to door</i> , ritel, dan penjualan umum.	Perminyakan, <i>aerospace</i> , pabrik alat-alat berat, biro jasa arsitektur, bank investasi, perusahaan pertambangan dan peleburan, organisasi militer	Bank, perusahaan asuransi, perusahaan air dan listrik, akuntan publik, dan beberapa dinas pemerintahan
Perilaku tokoh panutan	Memiliki sikap yang tegas, sangat individualistis, menolelir semua resiko atau tidak sama sekali, dan percaya pada hal-hal tahayul	Sebagai <i>super sales people</i> , selalu amah, menggunakan tim dalam pendekatan pemecahan masalah, tidak percaya pada tahayul	Bisa bertahan dalam situasi yang tidak menentu, selalu menguji kembali keputusan yang dibuat, sangat berkompeten dalam bidang teknis, dan sangat menghargai tokoh yang punya otoritas	Sangat berhati-hati dan melindungi diri sendiri, bekerja dengan tertib dan tepat waktu, pengamat yang baik, sampai pada hal-hal kecil (detail), dan selalu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan
Kekuatan sumber daya manusia	Dapat menyelesaikan tugas dalam waktu singkat dan berorientasi pada jumlah yang relatif kecil.	Dapat dengan cepat menghasilkan pekerjaan dalam jumlah cukup besar.	Dapat menghasilkan penemuan dan terobosan ilmu yang bermutu tinggi	Bekerja sesuai dengan perintah dan sistem.
Kelemahan sumber daya manusia	Tidak belajar dari kesalahan sebelumnya, mengabaikan kerjasama, dan berorientasi jangka pendek.	Cepat-cepat ingin sampai pada pemecahan, mempunyai perspektif yang cukup pendek, dan lebih suka melakukan tindakan daripada pemecahan masalah	Sangat lambat dalam menyelesaikan tugas, organisasi berada dalam bahaya (mudah jatuh ke dalam situasi ekonomi yang berfluktuasi), organisasi sering menghadapi masalah <i>cash flow</i>	Birokratis dan inisiatif menurun, menghadapi jam kerja yang panjang dan membosankan.
Kebiasaan-kebiasaan tokoh panutan	Modis tinggal di daerah elit, suka berolah raga yang bersifat	Menghindari penampilan yang ekstrem, tinggal di daerah yang	Pakaian sesuai dengan tingkatan dalam organisasi. Rumah bervariasi	Berpakaian sesuai dengan hirarki jabatan, tinggal di apartemen atau

	perseorangan, senang berinteraksi secara verbal dari satu orang ke orang lain.	tidak terlalu elit, lebih suka olahraga tim seperti sepakbola, dan lebih suka beramai-ramai	sesuai posisi, menyukai olahraga seperti golf yang hasil akhirnya tidak jelas, dan anggota yang lebih tua bertindak sebagai mentor bagi yang lebih muda	rumah yang tidak dekoratif, menyukai olahraga atau jogging dan renang, dan suka bergunjing
--	--	---	---	--

Jeffrey Sonnenfeld (dalam Robbins, 1996 : 290) telah mengembangkan suatu bagan label yang dapat membantu kita melihat perbedaan antara budaya – budaya organisasi dan pentingnya mencocokkan orang – orang pada budaya itu secara tepat. Dari telaah organisasinya, ia telah mengenali empat tipe budaya :

1. Akademi

Suatu akademi adalah tempat untuk pemanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai benar – benar tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan anak muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam fungsi tertentu. Menurut Sonnenfeld, IBM merupakan sebuah akademi yang klasik. Demikian pula Coca Cola, Procter & Gambler, dan General Motors

2. Kelab (Club)

Kelab menaruh nilai tinggi dalam hal kecocokan dalam sistem, kesetiaan dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab – kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis. Contoh kelab adalah United

Parcel Service, Delta Airlines, perusahaan operasi Bell, badan pemerintah dan militer.

3. Tim Bisbol (*Baseball Team*)

Organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang – orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbali mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan di antara organisasi – organisasi ini merupakan hal yang biasa. Organisasi yang cocok dengan gambaran tim bisbol ini biasa didapat dalam bidang akuntansi, hukum, perbankan investasi, konsultasi, agen periklanan, pengembang perangkat lunak dan perusahaan riset hayati.

4. Benteng

Sementara tim bisbol menghargai penemuan dan karya baru, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup. Banyak yang dulunya akademi, klub, atau tim bisbol, tetapi terperosok ke dalam masa – masa sulit dan sekarang berupaya membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan semacam ini dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan. Organisasi benteng meliputi pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan perusahaan eksplorasi gas alam.

Tahun 1972 Harrison mengemukakan ada empat jenis budaya organisasi yang disebutnya : *power* (kekuasaan), *role* (peran), *task* (tugas) dan *person* (orang). Enam tahun kemudian Handy (dalam Brown 1998 : 66 – 69) mengembangkan ide Harrison dengan menggambarkan empat budaya dalam bentuk piktogram sederhana yang megacu pada mitos Yunani. Klasifikasi budaya tersebut memberikan peran penting bagi perusahaan dan berbeda-beda penggunaannya, tergantung dari jenis perusahaan. Keempat tipe budaya tersebut adalah :

1. Budaya Kekuasaan

Budaya kekuatan merupakan budaya yang pengaruhnya dapat dirasakan oleh setiap bagian dalam organisasi. Pengaruh tersebut dapat berupa hubungan fungsional dan khususnya memfasilitasi tindakan koordinasi. Organisasi secara internal memiliki budaya kekuatan yang bergantung pada rasa percaya, empati, dan komunikasi untuk efektifitasnya. Besarnya skala perusahaan mempengaruhi pengaruh dari budaya kekuatan. Karena bila semakin besar organisasi rentang kuasa dari pusat kepada bawahan menjadi kecil karena banyaknya cabang dan terpisah area geografis.

2. Budaya Peran

Budaya peraturan ini sama dengan birokrasi, artinya prinsip penghargaan sering menggunakan logika dan pikiran rasional. Kekuatan budaya ini ada pada fungsi yang ada di perusahaan yang saling bekerja sama dan dikendalikan oleh kelompok kecil eksekutif senior. Tipe ini di pakai pada lingkungan yang mudah di prediksi dan stabil. Orientasi tipe ini pada

peraturan, prosedur promosi, deskripsi jabatan yang ada pada lingkungan internal.

3. Budaya Tugas

Budaya tugas adalah salah satu tipe budaya yang menekankan kekuasaan lebih berdasarkan pengalaman daripada posisi atau jabatan. Bentuk budaya ini sering dikembangkan pada perusahaan yang memfokuskan pada tugas atau proyek tertentu yang memerlukan tim untuk mengerjakannya. Tipe ini lebih berorientasi kepada pencapaian tujuan dalam organisasi atau memfokuskan pada setiap pekerjaan yang harus diselesaikan dan bagaimana menentukan orang yang tepat dalam bekerja sama.

4. Budaya Orang

Budaya ini berkembang ketika suatu kelompok memutuskan satu ketertarikan pada satu bidang untuk dikelola bersama daripada dilakukan sendiri. Pada budaya ini individu-individu dalam kelompok memutuskan dimana mereka bekerja, dengan peraturan dan mekanisme kerja yang di buat sendiri. Tidak seperti tipe yang lain, tipe ini mempunyai hak otonomi terhadap bagian yang mereka bangun dimana orang yang berada dalam bagian tersebut mempunyai pilihan sendiri bagaimana mereka mengelolanya.

Berdasarkan pada analisis sifat alamiah transaksi yang dihubungkan dengan pertukaran informasi dalam organisasi, Quinn dan McGrath (dalam Brown, 1998 : 72) membagi budaya menjadi empat macam, yaitu :

1. *The Market*

Sebuah budaya rasional yang dibuat untuk mencapai tujuan dengan produktivitas dan efisiensi sebagai kriteria utama dalam kinerja. Gaya kepemimpinan cenderung mengarahkan dan berorientasi pada tujuan, pengambilan keputusan cepat dan persetujuan karyawan dibuat dalam bentuk kontrak. Individu dinilai dari hasil kerjanya yang terukur dan didorong untuk berprestasi. Nilai yang dominan muncul adalah : agresif, ketekunan dan inisiatif.

2. *The Adhocracy*

Sebuah budaya ideologis yang mendukung tujuan besar yang memiliki kriteria kinerja seperti : dukungan eksternal, pertumbuhan, dan akuisisi sumber daya. Otoritas dibentuk berdasarkan pada kharisma dan kekuasaan mengacu pada nilai – nilai. Dalam organisasi tipe ini, keputusan diambil secara intuitif dan pemimpin cenderung kreatif dan mengambil resiko. Persetujuan karyawan diperoleh dari komitmen mereka terhadap nilai organisasi. Individu dinilai dari intensitas usaha mereka dan ketertarikan mereka pada pertumbuhan daripada prestasi. Nilai yang dominan muncul adalah ; adaptabilitas, otonomi dan kreativitas.

3. *The Clan*

Ini adalah budaya konsensual tujuan organisasi yang memelihara kelompok atau group dan dimana kinerja di ukur pada suatu pola. Otoritas dibentuk dari anggota organisasi dan dasar kekuasaan mereka adalah status yang informal. Keputusan cenderung diperoleh dari partisipasi dan

konsensus dan kepemimpinan yang dominan adalah salah satu perhatian dan dukungan. Karyawan setuju karena mereka membagikan proses yang telah diraihinya. Individu dinilai dari kualitas hubungan dengan sesamanya dan mereka didorong untuk menunjukkan loyalitas kepada perusahaan. Nilai yang dominan muncul adalah : keadilan, integritas dan kesamaan sosial.

4. *The Hierarchy*

Sebuah budaya hirarki yang eksis dengan menjalankan peraturan yang menjaga stabil dan terkontrol. Dalam organisasi tipe ini pemimpin dikembangkan dari peraturan dan aturan serta kekuasaan dilatih oleh mereka yang memiliki pengetahuan teknis. Keputusan dibuat pada dasar analisis faktual dan pemimpin cenderung konservatif dan penyebab tindakan. Persetujuan karyawan diperoleh dari kontrol dan mereka dinilai dengan kriteria yang telah disepakati secara formal dan diharapkan untuk mengamankan nilai yang ada. Nilai yang dominan muncul adalah : formalitas, logis, ketaatan dan keteraturan.

Tipologi Scholz (dalam Brown, 1998 : 73) terbagi menjadi tiga pada awal mulanya, yaitu evolusi, internal dan eksternal. Dalam perkembangannya Scholz membagi menjadi lima yaitu stabil, reaktif, antisipatif, menjabarkan dan kreatif. Penggambaran kelimanya juga menjelaskan tentang kepribadian, orientasi waktu, resiko dan slogan perubahan perusahaan.

Ada dua tabel yang akan menjelaskan tipologi ini :

Tabel 9. Tabel *The evolution induced dimension*

Budaya	Kepribadian	Orientasi Waktu	Orientasi Resiko	Slogan	Orientasi Perubahan
Stabil	Introvert	Melihat ke masa lalu	<i>Risk Averse</i>	<i>Don't rock the boat</i>	Tidak ada perubahan yang diterima
Reaktif	Introvert	Orientasi masa kini	Menerima resiko minimum	<i>Roll with the puncher</i>	Perubahan yang sedikit bisa diterima
Antisipasi	Partially Introvert, Partially Ekstravert	Orientasi masa kini	Menerima resiko umum	<i>Plan ahead</i>	Perubahan yang bertahap bisa diterima
Eksplorasi	Ekstrovert	Orientasi masa kini dan masa depan	Beroperasi pada pertukaran resiko atau keuntungan	<i>Be where the action is</i>	Mampu menerima perubahan yang radikal
Kreatif	Ekstrovert	Orientasi masa depan	Lebih menyukai resiko yang tidak umum	<i>Invent the future</i>	Mencari perubahan yang baru

Tabel 10. *The internal induced dimension*

Jenis Budaya	Rutinitas	Standarisasi	Kebutuhan Keterampilan	Hak Kepemilikan
Production	Tinggi	Tinggi	Rendah	Lemah
Birokrasi	Menengah	Menengah	Menengah	Berasal dari posisi yang ada dalam hirarkhi
Profesional	Rendah	Rendah	Tinggi	Vested pada orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan

7. PERUBAHAN BUDAYA

Terkadang suatu organisasi menetapkan bahwa budaya perusahaan harus diganti. Hal tersebut dipengaruhi oleh banyak hal seperti lemahnya budaya yang ada, faktor lingkungan, teknologi, pemasaran global, dan lain – lain. Namun pengaruh yang paling kuat adalah dari faktor lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal inilah yang mampu merubah secara drastis dan organisasi harus dapat beradaptasi apabila ingin bertahan dalam dunia bisnis.

Setidaknya ada lima model perubahan budaya organisasi yang diusulkan oleh para pakar organisasi (dalam Susanto, 2004 : 71 - 74) :

1. Siklus pembelajaran

Model yang disusun oleh Lundberg ini tergolong sederhana. Titik tolak utamanya adalah organisasi itu sendiri. Makin besar organisasi, kemungkinan budaya kecil yang ada dalam organisasi juga makin beragam namun tetap diikat oleh satu budaya besar yang berlaku di semua lini. Menurut Lundberg, perubahan budaya organisasi didasarkan pada siklus pembelajaran (*learning cycle*) organisasi. Perubahan ini membutuhkan dua faktor pendukung eksternal dan internal.

Pada faktor pendukung eksternal kita mengenal dua hal. *Pertama, domain forgiveness* yang mengacu pada tingkat ancaman bagi perusahaan dengan adanya persaingan, sumber daya yang minim, ataupun tingkat kestabilan lingkungan. *Kedua, organization-domain congruence*, yaitu perubahan budaya organisasi akan dipandang sebagai hal yang wajar apabila ada kesesuaian antara perusahaan dan lingkungan tempat perusahaan tersebut berada.

Pada faktor pendukung internal kita mengenal empat hal, yaitu *sufficient change resources* seperti perubahan finansial, energi, dan waktu manajerial; *system readiness* (kesiapan sistem); keberadaan *coordinate and integrative mechanisms* (mekanisme koordinasi dan integrasi) yang memfasilitasi komunikasi dan pengawasan di dalam organisasi; dan *a relatively stable leadership team* (tim kepemimpinan yang relatif stabil) yang mempunyai

kesadaran akan strategi, visi, sumber kekuatan, dan kemampuan berkomunikasi yang memadai untuk memandu transisi budaya organisasi.

2. Persepsi terhadap krisis

Di lain pihak, Dyer mengatakan bahwa perubahan budaya organisasi didasarkan pada persepsi terhadap krisis yang dihadapi berkaitan dengan perubahan kepemimpinan. Perubahan budaya organisasi versi Dyer ini terdiri dari enam fase. Pertama, krisis yang terjadi mempertanyakan kemampuan dan praktik kepemimpinan yang ada. Kedua, adanya pemecahan pola simbol, keyakinan, dan struktur baku yang sedang berlaku. Ketiga, munculnya kepemimpinan baru yang memiliki asumsi tersendiri tentang bagaimana menyelesaikan krisis yang terjadi. Keempat, adanya konflik antara pengikut pola kepemimpinan lama dengan pengikut pola kepemimpinan baru. Kelima, jika krisis itu telah usai dan pemimpin baru mendapatkan pujian karena berhasil melalui krisis tersebut, maka ia akan menjadi elite dari budaya organisasi yang baru. Terakhir, terwujudnya budaya organisasi yang berasal dari pola kepemimpinan yang baru dengan diperkenalkannya kekuatan baru berupa simbol, keyakinan, dan struktur yang dipertahankan.

3. Siklus hidup organisasi

Schein berpendapat bahwa perubahan Budaya Organisasi terjadi karena adanya perubahan dalam perkembangan organisasi. Semakin dewasa sebuah organisasi, maka semakin kuat budaya organisasi. Dengan kata lain, semakin berkembang sebuah organisasi maka budaya organisasinya juga berkembang menjadi semakin kuat.

Sebuah organisasi akan melalui fase selama hidupnya, yaitu : kelahiran dan pertumbuhan awal (*birth and early growth*), masa remaja (*organizational midlife*) dan kedewasaan (*maturity*). Pada fase awal organisasi, budaya merupakan pengikat organisasi, kompetensi organisasi, dan sumber identitas organisasi. Komitmen ditunjukkan dengan melakukan sosialisasi sebanyak-banyaknya, sebagai bukti bahwa budaya organisasi itu dipegang teguh. Pada fase ini mekanisme perubahan budaya yang terjadi merupakan evolusi yang alami. Mekanisme itu juga memandu organisasi dalam menjalani evolusi. Pada fase selanjutnya (fase remaja), krisis telah membuat organisasi berikut para anggotanya mengalami krisis identitas dan ada peluang untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi yang terjadi. Pada fase ini, budaya sudah direncanakan untuk diubah seiring dengan perkembangan organisasi. Perubahan terjadi secara perlahan-lahan melalui skandal – ledakan mitos-mitos yang hidup dalam organisasi. Pada fase terakhir budaya dipersepsikan sebagai kejayaan masa lalu dan dinilai sebagai sumber keyakinan dan pertahanan diri para anggota organisasi. Mekanisme perubahan budaya organisasi terjadi melalui proses reorganisasi, penghancuran budaya lama ataupun kelahiran kembali budaya yang sudah ada namun mengambil bentuk yang lebih baru.

4. Perubahan budaya secara perlahan-lahan

Gagliardi menyatakan hanya perubahan budaya organisasi secara perlahan – lahan saja yang dapat dilukiskan sebagai bentuk perubahan organisasi. Pendapat ini didasarkan pada apresiasi terhadap asumsi dan nilai-nilai dalam budaya organisasi, disusul dengan symbol, *artifacts*, dan teknologi pada posisi

kedua. Konsep ini intinya mirip dengan konsep Lundberg, Dyer, ataupun Schein, hanya model yang digunakan berbeda.

5. Model komposit

Lewin, Bayer, Trice, dan Isabella berkolaborasi menghasilkan Model Komposit yang lebih menekankan pada mikroproses perubahan budaya. Menurut mereka, proses perubahan budaya organisasi terjadi dalam beberapa tahap. Pertama, adalah proses *unfreezing*. Pada tahap ini ada kesadaran akan perlunya mengubah budaya organisasi yang ada karena terjadi perubahan di dalam maupun di luar organisasi, disengaja maupu tidak. Kedua, adalah tahap perubahan itu sendiri. Perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi memaksa dilakukannya perubahan budaya organisasi yang berlaku saat itu. Pada tahap ini sudah mulai ada bentuk budaya organisasi baru sebagai hasil persentuhan dengan perubahan yang terjadi. Terakhir, adalah proses pembekuan budaya organisasi yang baru terbentuk atau biasa disebut dengan *refreezing*.

Budaya perusahaan adalah faktor kunci dalam mencapai keberhasilan, tetapi hal ini tidak mudah dicapai. Budaya sendiri telah berkembang selama bertahun – tahun, melalui sejumlah proses belajar sehingga budaya yang telah berurat akar secara mendalam akan sulit berubah. Jawaban bagi pertanyaan bahwa dapatkah budaya dikelola, maka jawabannya adalah ya, dengan beberapa kesulitan.

8. MENGUKUR BUDAYA

Mengukur dan membandingkan suatu budaya secara sistematis bukanlah hal yang mudah. Banyak penelitian yang dilakukan terhadap cerita, simbol, ritual dan upacara-upacara untuk mendapatkan petunjuk, sedangkan penelitian yang lain menggunakan wawancara dan kuesioner di dalam melakukan penelitian untuk menilai kepercayaan dan nilai yang dianut oleh karyawan. Dalam kasus lainnya, mempercayai pernyataan filosofi perusahaan akan mendapatkan bantuan yang lebih mendalam tentang budaya (kepercayaan dan nilai yang organisasi publikasikan). Pendekatan lainnya adalah dengan melakukan survei kepada karyawan secara langsung dan melihat persepsinya tentang budaya organisasi.

Misalnya, seperti dua orang peneliti yang mengembangkan instrumen kuantitatif yang memfokuskan pada empat dimensi dari budaya. Empat dimensi tersebut (Davis, 1989:61) adalah tugas yang mendukung dalam jangka pendek, inovasi terhadap tugas jangka panjang, hubungan sosial dalam waktu jangka pendek, dan kebebasan individu dalam suatu periode. Responden menilai keduanya yaitu antara budaya saat ini dan yang lainnya dengan perbedaan tersebut akan memberikan beberapa "gap (jurang) budaya". Ketika *gap* tersebut terlihat dengan jelas pada kelompok karyawan maka norma yang ada kemudian dianalisis dan didiskusikan untuk perubahan yang terjadi.

Susanto (2004 : 83 – 84) mengemukakan ada beberapa cara untuk memahami dan mengukur budaya organisasi :

1. Melakukan observasi

Observasi yang dilakukan lebih menitikberatkan pada posisi perusahaan dalam sebuah industri. Misalnya, kita dapat mengamati cara resepsionis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Bagi perusahaan yang memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pelanggan, budayanya dapat dilihat dari cara resepsionis memberikan layanan kepada tamu. Sikap yang dia tunjukkan mewakili budaya organisasi tersebut. Bila perusahaan punya budaya birokratis, maka akan tampak dari keharusan pelanggan menunggu lama untuk sebuah urusan.

2. Mewawancarai karyawan

Wawancara dapat dilakukan kepada *key person* agar data – data yang dibutuhkan untuk memahami budaya yang ada objektif dan valid.

Wawancara dilakukan untuk mengetahui beberapa hal seperti :

- a. Tinjauan historis perusahaan
- b. Usaha awal yang dilakukan
- c. Mengapa perusahaan dapat mencapai kesuksesan
- d. Tipologi sumber daya manusia yang bekerja

3. Mengkaji jalur karir karyawan

Jalur karir yang akan diberlakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya akan menunjukkan ciri khas budaya organisasi. Kajian terhadap pertimbangan yang dipakai dalam promosi atau peningkatan karir mencerminkan salah satu aspek budaya organisasi : apakah berdasarkan unsur – unsur keterampilan khusus, hasil kerja yang memenuhi kriteria

tertentu, masa jabatan atau loyalitas. Unsur – unsur ini akan membentuk budaya yang akan dihayati oleh karyawan agar maju dan berkembang bersama perusahaan.

4. Mengkaji masa jabatan karyawan

Masa jabatan karyawan secara umum merupakan salah satu ukuran budaya yang dimiliki. Sebagian besar karyawan mengharapkan masa jabatan yang lebih singkat untuk meniti karir yang lebih tinggi. Bagi perusahaan, masa jabatan dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja yang prima.

5. Melakukan *Activity Content Analysis*

Apa yang dilakukan karyawan merupakan cerminan budaya organisasi. Misalnya, menulis dapat dianalisis apa isi tulisannya, membaca juga dapat dilihat jenis atau topik bacaannya. Demikian pula dengan aktivitas lainnya.

6. Mengkaji anekdot atau cerita

Anekdot atau cerita – cerita yang berhubungan dengan peristiwa yang sedang terjadi, terutama di lingkungan perusahaan atau yang terkait dengan perusahaan, dapat dijadikan kajian untuk melihat budaya organisasi.

7. Mengamati upacara / tata cara

Setiap organisasi mempunyai tata cara dan upacara – upacara tertentu. Misalnya, penyerahan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi setiap setahun sekali. Kegiatan ritual yang dilakukan secara rutin akan memperkuat nilai – nilai tertentu.

8. Melihat jaringan kultural

Jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan merupakan “penyebar” nilai – nilai budaya organisasi. Unsur ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, seperti penyebar isu, gosip, sindikat, mata – mata, dan lain – lain yang semuanya ada di dalam perusahaan. Jaringan kultural dapat dipakai sebagai cara untuk memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan.

9. PEMETAAN BUDAYA

Budaya organisasi sebenarnya telah ada pada setiap perusahaan, yang umumnya berupa nilai-nilai atau norma yang dibawa oleh pendiri atau perintis perusahaan. Seiring dengan perkembangan usaha, banyaknya karyawan baru atau pergantian generasi, nilai dan norma yang menjadi pegangan karyawan harus diformalkan, sehingga fungsinya sebagai pengikat organisasi, integrator, identitas perusahaan, motivator, rujukan gaya kepemimpinan dan lain-lain tetap berjalan (Susanto, 2004 : 80).

Langkah awal untuk melakukan formulasi dan formalisasi budaya organisasi adalah dengan memetakannya serta mengidentifikasi apakah budaya organisasi yang ada tergolong kuat atau lemah. Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dalam budaya organisasi yang kuat, terjadi penyebaran nilai-nilai budaya secara efektif dan terus menerus dan tingkat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai

inti tergolong tinggi. Indikator lainnya adalah mempunyai pemimpin yang kharismatik dan inspirasional, perilaku organisasi yang unik, dan bisa langsung dikenali oleh konsumen.

Program orientasi bagi karyawan baru merupakan salah satu 'pintu' untuk meyebarakan dan melestarikan budaya organisasi secara berkesinambungan. Karyawan baru diberi informasi tentang filosofi perusahaan serta aplikasinya dalam pekerjaan sehingga membentuk perilaku sesuai dengan budaya organisasi.

Program penghargaan berupa promosi, peningkatan gaji dan bentuk-bentuk lain jika dikaitkan dengan budaya organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai inti dan tumbuh seiring dengan penghargaan yang diberikan. Penghargaan yang diperoleh karyawan mengikuti norma-norma yang berlaku di perusahaan akan memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai inti.

Sebaliknya, budaya yang lemah tidak akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk maju bersama perusahaan. Beberapa karakteristik budaya organisasi yang lemah adalah (Susanto, 2004 : 81 – 82) :

1. Tidak memiliki nilai-nilai atau keyakinan yang jelas tentang bagaimana meraih kesuksesan.
2. Belum ada kesepakatan mengenai keyakinan 'bersama', sehingga bagian-bagian yang berbeda dalam perusahaan juga memiliki keyakinan dasar yang berbeda pula.
3. Acara-acara ritual yang dilakukan sehari-hari tidak terorganisasi dengan baik sehingga masing-masing bagian atau individu bekerja sendiri-sendiri.

Kathryn A. Baker ([www.science.doe.gov / sc-5 / benchmark / Organizational Culture.pdf](http://www.science.doe.gov/sc-5/benchmark/Organizational%20Culture.pdf)) menyatakan bahwa budaya yang kuat dikonsepsikan sebagai seperangkat keyakinan, nilai dan asumsi serta praktek – praktek organisasi yang berkaitan dan dipeluk oleh sebagian besar anggota organisasi. Penekanannya adalah pada :

1. Tingkat konsistensi keyakinan, nilai, asumsi dan praktek di antara anggota organisasi dan;
2. Tingkat peresapan keyakinan, nilai, asumsi dan praktek yang konsisten.

Richard D. Irwin (1995, dalam [www.csuchico.edu / mgmt / strategy / module11 / sd011.htm](http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module11/sd011.htm)) mengemukakan ada beberapa karakteristik budaya organisasi yang kuat, antara lain :

1. Filosofi yang jelas dan eksplisit tentang bagaimana bisnis dijalankan.
2. Banyak waktu yang dihabiskan untuk mengkomunikasikan nilai – nilai dan keyakinan
3. Terdapat credo atau pernyataan nilai yang eksis
4. Nilai – nilai dan norma – norma yang dibagikan dan secara dalam berakar
5. Sistem seleksi atau penyaringan calon karyawan yang berhati – hati
6. Ada cerita atau legenda yang terus – menerus disampaikan dan diceritakan
7. Ada upacara atau perayaan yang menghormati karyawan yang mampu memberikan keteladanan dalam hal budaya organisasi
8. Hadiah yang terlihat oleh kasat mata bagi mereka yang mengikuti norma – norma dan hukuman bagi yang tidak mengikuti.

9. Komitmen yang bersungguh – sungguh untuk mengoperasikan perusahaan sesuai dengan tradisi.

Richard D. Irwin juga menyatakan karakteristik budaya organisasi yang lemah, antara lain :

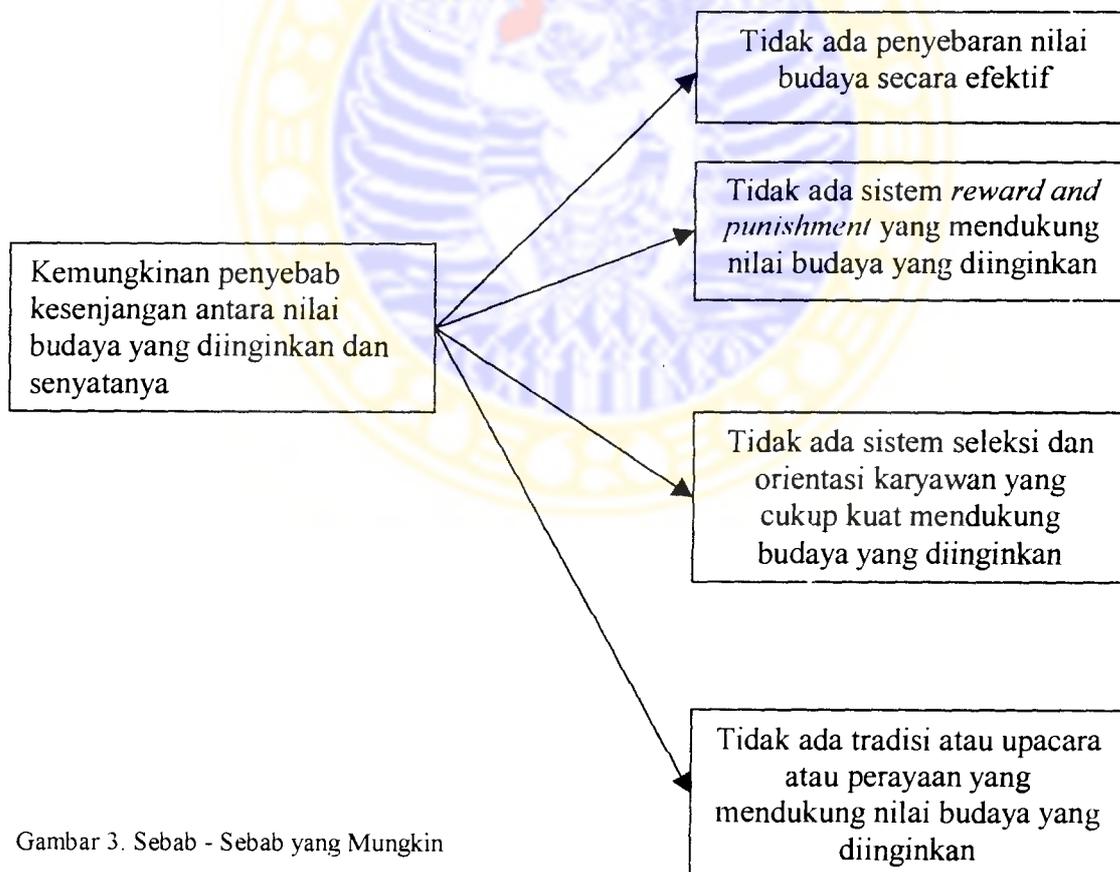
1. Banyak sub kultur (budaya lokal yang ada di departemen – departemen, yang biasanya terpisah karena situasi geografis, dan sebagainya)
2. Sedikit sekali tradisi kuat yang dimiliki oleh organisasi.
3. Sedikit nilai – nilai dan keyakinan yang dibagikan secara luas kepada seluruh karyawan
4. Tidak ada perasaan yang kuat terhadap identitas perusahaan.

AJBS Swalayan sendiri bisa dikategorikan memiliki budaya organisasi yang lemah walaupun AJBS Swalayan sudah memiliki pernyataan visi, misi dan nilai. AJBS Swalayan memiliki masalah budaya organisasi karena ada dugaan bahwa justru nilai yang berkembang adalah nilai yang berbeda dengan nilai yang diinginkan. Secara umum, AJBS Swalayan memiliki dasar – dasar peletakan untuk membangun karakteristik perusahaan yang diinginkan. Sudah ada usaha untuk membuat program seleksi dan orientasi karyawan baru yang mensosialisasikan nilai budaya yang diinginkan, namun praktek – praktek organisasi yang sering kali menekankan isu efisiensi, kedisiplinan dan orientasi pada hasil, malah menghambat perusahaan untuk memeluk nilai pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama. Program insentif untuk beberapa jabatan tertentu (Store untuk sementara ini) juga beralamat ke hal – hal yang salah dan tidak efektif. Sebagai contoh : Security diberikan insentif penjualan yang

mengakibatkan mereka melupakan sifat alamiah pekerjaan mereka yaitu menjaga keamanan, kenyamanan dan ketertiban store, malahan mereka melayani pelanggan dengan intensif.

B. PERNYATAAN SEBAB YANG MUNGKIN

Untuk kepentingan penelitian ini, penulis menggambarkan kemungkinan penyebab permasalahan penelitian ini berdasarkan teori di atas dalam bentuk gambar sebagai berikut :



Gambar 3. Sebab - Sebab yang Mungkin

C. PENGUMPULAN DATA

Data tentang budaya organisasi AJBS Swalayan akan dikumpulkan dengan tiga cara dalam tiga tahapan :

1. Analisis data sekunder

Termasuk dalam metode penelitian yang bersifat non reaktif, yaitu tidak mengundang reaksi khusus dari pihak yang diteliti. Data ada dan hadir dimunculkan tanpa sengaja dalam penelitian dan peneliti tidak melakukan hubungan langsung dengan manusia atau masyarakat yang menyebabkan adanya data tersebut. Peneliti tidak bertanya atau melakukan sesuatu untuk mendapatkan respon individu atau kelompok yang ditelitinya (Kristi Poerwandari, 2001 : 67 – 68).

Tujuan :

- a. Menyediakan informasi awal kepada peneliti sehingga peneliti memperoleh gambaran nilai – nilai apa yang dominan diperagakan oleh manajemen melalui surat – surat yang ada.
- b. Membuat gambaran nilai apa yang sering muncul dari surat pimpinan departemen, struktur organisasi, dan proses organisasi serta masa kerja dan karir karyawan

Tipe Data Sekunder :

- a. Surat manajemen

Surat – surat yang akan dianalisis adalah internal memo yang ditujukan kepada karyawan yang tertentu atau seluruh karyawan.

b. Masa kerja

Karyawan dengan masa kerja yang pendek, diyakini bahwa mereka tidak begitu mengenal karakteristik perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang sudah lama

c. Karir karyawan

Pemaparan alasan yang melatarbelakangi sebuah mutasi akan menarik dikaji karena sering kali mutasi dipandang oleh karyawan sebagai sebuah tindakan hadiah atau hukuman.

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang ada bisa diambil juga sebagai data perusahaan yang menggambarkan asumsi atau nilai apa yang diperagakan oleh perusahaan tersebut terhadap karyawan dan lingkungan sosial sekitarnya

e. Proses organisasi

Proses kerja manajemen secara umum yaitu : penganggaran, pelaksanaan kontrol, alur informasi dan penilaian kinerja serta sistem penghargaan karyawan, akan memberikan informasi nilai atau asumsi apa yang ditegakkan di AJBS Swalayan.

Hasil analisis data sekunder :

a. Simpulan Hasil Analisis Surat

Isu tentang tanggung jawab merupakan isu yang utama dalam pembicaraan manajemen AJBS Swalayan dalam mendidik karyawannya. Karyawan diminta dengan tegas untuk mereka

memperhatikan : deskripsi kerja dan tanggung jawab yang melekat pada jabatannya, peraturan perusahaan dan prosedur kerja yang harus ditaatinya. Apabila mereka tidak memenuhi ukuran tanggung jawab yang diminta oleh perusahaan, maka mereka akan menerima sanksi yang sesuai atau sepadan dengan kesalahan yang mereka lakukan.

Isu yang kedua adalah nilai inkonsistensi dan kurangnya kerja sama. Masalah ketidakkonsistenan ini muncul tiga kali dalam kasus yang berbeda, namun ada kesamaannya yaitu manajemen tidak meneruskan komitmen mereka dalam hal mengerjakan sesuatu pekerjaan yang penting, walau tidak mendesak. Masalah kurang kerja sama didominasi akibat salah komunikasi sehingga timbul konflik – konflik yang tidak perlu, namun efeknya bisa menimbulkan masalah, tidak hanya secara internal departemen, tetapi juga dengan pihak eksternal (dalam kasus – kasus ini dengan pelanggan atau penyuplai).

Isu lain yang penting adalah nilai pelayanan dan inovasi yang dirasa manajemen adalah nilai yang penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan dipandang akan bisa bertahan apabila para karyawan mampu memeragakan perilaku melayani dan berinovasi dalam hal menyederhanakan sebuah proses kerja dan memberikan pelayanan yang terbaik, tercepat dan termurah kepada pelanggan.

Sementara nilai – nilai yang lain seperti kedisiplinan dan efisiensi juga muncul dalam pembicaraan manajemen dengan karyawan. Kedisiplinan sering muncul juga dalam *reminder* (peringat) yang dibuat oleh HR & GA Manager melalui jalur *intranet* untuk mengingatkan karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya yang harus dilaksanakan dengan penuh kewaspadaan dan ketelitian. Isu integritas biasanya muncul dalam kasus – kasus yang berkaitan dengan masalah kejujuran dan kebijaksanaan dalam mengambil jalan penyelesaian masalah perusahaan.

Dapatlah diambil simpulan bahwa surat – surat manajemen tidak mencerminkan nilai – nilai yang diinginkan perusahaan, antara lain: integritas, pelayanan, inovasi dan kerja sama. Justru manajemen malah mempromosikan nilai – nilai yang lain seperti : tanggung jawab (lebih lanjut lagi bisa dikategorikan sebagai nilai kedisiplinan mengingat itu terkait dengan konsistensi dengan deskripsi kerja dan prosedur kerjanya), kedisiplinan, efisiensi dan inkonsistensi. Lewat surat – surat ini, bisa saja karyawan menangkap suasana kerja yang berbeda dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan lebih cenderung melihat bahwa perusahaan memiliki tuntutan yang besar kepada diri mereka dan mereka menjadi berhati – hati dalam bekerja. Kehati – hatian ini bisa menjadi bumerang bagi perusahaan yang menginginkan karyawannya berinovasi karena ketakutan karyawan

akan mematikan keinginan mereka untuk mencoba dan belajar. Hukuman yang mereka terima dipandang tidak setimpal dengan kepuasan yang akan mereka terima ketika mereka memberikan sumbangan inovasi dan pelayanan kepada perusahaan dan pelanggan. Demikian juga dengan nilai integritas dan kerja sama. Karyawan takut menjadi jujur dan tulus dalam bekerja karena mereka cenderung menyelamatkan diri mereka sendiri dari tanggung jawab seharusnya dan berusaha bekerja mencari aman saja. Situasi ini akan menjadi bom waktu bagi AJBS Swalayan yang ingin terus mengembangkan perusahaan. SDM yang diharapkan malahan salah menilai apa yang dianggap penting oleh perusahaan.

b. Analisis Masa Kerja Karyawan AJBS Swalayan Mei 2005

AJBS Swalayan memiliki distribusi masa kerja karyawan yang bisa disederhanakan dengan tabel berikut ini :

Masa Kerja	Total	Percentage
< 3 bulan	15	9.38%
3 - 6 bulan	15	9.38%
6 - 12 bulan	28	17.50%
1 - 2 tahun	22	13.75%
2 - 5 tahun	44	27.50%
> 5 tahun	36	22.50%
Grand Total	160	100.00%

Tabel 11. Rekapitulasi Masa Kerja Karyawan AJBS Swalayan

Dengan distribusi masa kerja karyawan seperti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak banyak (hanya 22,50%) karyawan yang mengerti rentang sejarah perusahaan dan memahami apa

yang menjadi hakikat usaha yang selama ini digeluti oleh perusahaan. Separuh dari karyawan AJBS Swalayan belum bekerja selama dua tahun dan mereka diasumsikan masih belajar kenal dengan perusahaan. Mereka masih terfokus pada penguasaan akan aktivitas kerja yang harus mereka kerjakan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka sejak mereka diterima dalam perusahaan. Bisa saja salah satu dugaan mengapa nilai – nilai budaya yang diidamkan AJBS Swalayan tidak terwujud adalah karena banyak karyawan yang masih baru dan tidak begitu memahami nilai yang terkandung dan bagi perusahaan harus memiliki strategi yang sesuai dengan situasi masa kerja ini.

c. Analisis Karir Karyawan

Seperti yang sudah dijelaskan dalam paparan teori sebelumnya, analisa karir karyawan bisa dipakai untuk menjelaskan bagaimana nilai – nilai yang dikedepankan perusahaan. Hal ini bisa dilihat melalui penjelasan alasan mengapa seseorang dipindahbagiankan, dari suatu departemen atau lokasi ke departemen atau lokasi yang lain, baik mengalami kenaikan pangkat atau malah penurunan.

Dari rekapan tabel di atas, kita bisa menarik simpulan bahwa hampir 66% kegiatan mutasi karyawan di AJBS Swalayan disebabkan oleh isu rutinitas pemindahan karyawan atau dengan kata lain mutasi ini tidak mengindikasikan suatu promosi nilai --

nilai tertentu. Walau demikian, terdapat sekitar 30% alasan mutasi tersebut adalah karena prestasi kerja karyawan dan sebagian (11,36%) didukung oleh perubahan manajemen (kenaikan jabatan ke tingkatan manajemen); sedangkan sisanya (sekitar 4%) lebih cenderung merupakan pergeseran manajemen yang tidak disebabkan oleh prestasi kerja, melainkan merupakan upaya penyegaran saja dan untuk kepentingan perusahaan.

d. Analisa Struktur Organisasi, Kontrol, Informasi dan Sistem Penghargaan

Permasalahan yang muncul saat menyimpulkan budaya organisasi melalui struktur organisasi yang eksis saat ini adalah bahwa seseorang akan mengalami kesulitan menguraikan asumsi dasar apa yang melandasi struktur tersebut. Struktur yang sama bisa saja berasal dari serangkaian asumsi dasar yang berbeda.

Struktur organisasi biasanya juga dihasilkan dari asumsi pemimpin awal yang secara sederhana menjadi tradisi yang bersejarah. Struktur adalah artefak yang jelas dan kasat mata, namun arti dan signifikansi (makna) struktur tidak dapat diuraikan tanpa data yang lain.

Oleh sebab itu, peneliti menggabungkan penyelidikan terhadap struktur organisasi ini dengan wawancara dengan Direktur AJBS Swalayan, Bapak Andrianto di awal bulan Februari 2004. Beliau menyatakan bahwa struktur organisasi AJBS Swalayan diharapkan

tidak berjenjang begitu banyak *layer* (garis), artinya organisasi yang diharapkan adalah *flatten organization* dengan tujuan memangkas proses komunikasi berjenjang, memudahkan koordinasi dan tentu saja efisien dalam hal waktu, tenaga dan uang. Berdasarkan pengamatan peneliti secara tidak terstruktur selama berada dalam periode bulan Februari tahun 2004 – Juli 2005, AJBS Swalayan memang sempat menjadi organisasi yang memiliki banyak jenjang hirarki dan jabatan, baik fungsional dan struktural pada tahun 2003. Kondisi awal tahun 2004, manajemen mengalami banyak pemangkasan departemen dan jabatan sehingga hal itu berpengaruh pada jumlah karyawan yang ada (dari rata – rata 160 orang menjadi rata – rata 130 orang).

Berlalu waktu telah mengantarkan AJBS Swalayan mengalami beberapa kali perubahan organisasi, yaitu adanya penambahan departemen dan jabatan. Di antaranya adalah departemen Marketing dengan jabatan *Marketing Manager*, *Marketing Staff* dan *Design Grafis*. Demikian juga ada beberapa penambahan jabatan di departemen *Distribution*, *Merchandising*, dan *Store*. Ternyata tidak semua departemen yang bisa mengalami *flatten organization* karena beberapa diantaranya memerlukan hirarki yang lebih banyak karena situasi di sana jauh lebih kompleks dibandingkan dengan departemen lainnya. Sebagai contoh : Store Ratna memiliki jenjang koordinasi yang lebih banyak dibandingkan

dengan Store Krian atau Gresik karena jumlah karyawan di Store Ratna jauh lebih banyak (40 orang) dibandingkan Gresik (5 orang). Demikian juga HR & GA Department memiliki hirarki yang lebih banyak dibandingkan dengan *Finance & Accounting Department*, dengan alasan yang sama, tambah kompleksitas pekerjaan yang harus dilakukan (memberikan pelayanan kepada seluruh departemen yang lain dalam hal SDM dan Umum).

Ada suatu kejadian yang menarik yaitu ketika *Finance & Accounting Manager* meminta GM untuk menyetujui rencana penunjukan dua orang karyawan yang sebelumnya Staf menjadi Koordinator dengan tambahan kompensasi uang tunjangan jabatan (tanggal 28 Juni 2005). Rencana tersebut tidak mendapatkan persetujuan dengan alasan bahwa perusahaan masih konsisten dengan konsep *flatten organization*. Rencana tersebut direvisi dengan tidak memberikan tunjangan jabatan kepada Staf yang diberikan tugas untuk mengawasi pekerjaan sesama karyawan yang lain, melainkan berupa penyesuaian gaji pokok dengan menambahkan sejumlah uang yang sama dengan tunjangan jabatan yang diusulkan.

Situasi lain yang ada dalam struktur ini adalah segala sesuatu terpusat pada General Manager (GM) dan pemegang saham hanya menuntut GM untuk bisa mempertanggungjawabkan segala pekerjaan karyawan secara umum. Banyak aktivitas kerja harus

menunggu persetujuan GM dan apabila itu berkaitan dengan uang, maka keputusan pencairan uang akan membutuhkan persetujuan GM dan Direktur. Tidak ada anggaran biaya operasional yang jelas dari pimpinan perusahaan, namun masing – masing pimpinan departemen diijinkan untuk mengajukan permintaan dana untuk kelancaran kegiatan operasional perusahaan.

Dalam pengamatan kegiatan sehari – hari yang dilakukan oleh para pimpinan departemen atau manager adalah mereka diminta untuk mengetahui apa yang dikerjakan anak buahnya dan apabila mereka membubuhkan tanda tangan, mereka diminta untuk bertanggung jawab atas keakuratan data yang diberikan kepada pemimpin mereka (GM). Kontrol yang sangat kuat adalah sesuatu hal yang didengung-dengungkan kepada tim manajemen dan manajer yang tidak melakukannya akan mendapatkan teguran dan bahkan, sampai ke tindakan pemutusan hubungan kerja (sudah terjadi dalam bentuk akhirnya manajer yang bersangkutan mengundurkan diri dari perusahaan secara baik – baik). Demikian pula para manajer memiliki hak dan kewajiban untuk melaporkan semua urusannya kepada GM dan tidak jarang mereka lambat menerima umpan balik dari GM karena GM sendiri harus menentukan prioritas laporan mana yang harus didahulukan (biasanya yang didahulukan menyangkut dengan *profit center* perusahaan).

Dari gambaran di atas, kita bisa menarik simpulan bahwa ada kebutuhan yang besar dari atasan terhadap bawahannya agar mereka bisa melaporkan selalu apa yang dikerjakannya, sementara dari atasan informasi yang biasanya diberikan adalah instruksi awal yang harus dikerjakan oleh bawahannya dan setelah mendapatkan laporan, maka akan ada instruksi tambahan apabila pekerjaan yang dilakukan belum tuntas. Situasi ini membutuhkan sebuah peragaan kedisiplinan yang tinggi, baik atasan yang harus melakukan kontrol kepada anak buahnya dan karyawan yang harus memberikan laporan kepada atasannya. Pada kenyataannya, tidak banyak atasan yang mampu melakukan kontrol kepada anak buahnya sehingga beberapa program yang cukup baik untuk dilaksanakan, ternyata tidak lama dijalankan dan akhirnya berhenti dengan sendirinya karena tidak ada yang memberikan umpan balik dan kontrol atas situasi tersebut. Contohnya adalah standar menyapa AJBS Swalayan lewat media telepon, yang dulunya sudah menjadi perilaku yang baik di mata internal dan eksternal perusahaan, sekarang sudah tidak baku lagi dan terkesan seperti telepon rumahan.

Ditinjau dari sisi *performance appraisal* dan *reward system*, AJBS Swalayan sejak awal tahun 2005 menegaskan bahwa mereka menganut sistem *pay for performance*, yaitu karyawan digaji berdasarkan pada kontribusi mereka kepada perusahaan. Oleh

karena itu, perlu dibuat aturan penilaian karyawan yang berdasarkan pada hasil yang jelas, nyata dan dapat diukur. Salah satu ukuran yang digunakan adalah angka penjualan store. Apabila sebuah store mampu mencapai target penjualan yang diharapkan perusahaan, maka karyawan tersebut berhak mendapatkan uang insentif yang besarnya akan sangat ditentukan oleh prestasi kerjanya yang diukur dengan form PA yang telah ditentukan. Dari hasil PA dapat ditentukan ranking karyawan dan penghargaan insentif akan didasarkan pada ranking tersebut.

Memperhatikan Struktur Organisasi AJBS Swalayan (dalam lampiran) dan wawancara serta observasi di atas, bisa diambil simpulan bahwa :

- (i) Perusahaan memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan kepada pimpinan puncak AJBS Swalayan dengan alasan bahwa organisasi tidak terlalu besar untuk melakukan hal itu.
- (ii) Para pimpinan memiliki kewajiban untuk terlibat dalam hal – hal yang dilakukan oleh bawahannya dan melakukan kontrol atas setiap aktivitas dan kemajuan yang dibuat anak buahnya
- (iii) Semua kegiatan yang membutuhkan dana harus mendapatkan persetujuan GM dan Direktur.
- (iv) Perusahaan lebih mementingkan hasil daripada proses. Selama tidak mengganggu integritas perusahaan di mata *stakeholder*,

perusahaan mengharapkan karyawan mampu berhasil dalam melakukan aktivitas kerja.

- (v) Informasi cenderung berupa *direction* (arahan) yang bersifat *top down*, sementara komunikasi dari bawah hanya terbatas pada pelaporan hasil kerja dan masalah yang didapat saat mengerjakan instruksi kerja atasan.
- (vi) Semua manajer harus melaporkan semua aktivitas dan masalah yang terjadi di lingkungan perusahaan kepada GM.

Dengan gambaran seperti di atas, peneliti mencoba untuk menyimpulkan asumsi dasar yang melandasi struktur organisasi dan praktek kerja yang selama ini ada, yaitu :

- (i) AJBS Swalayan memiliki keyakinan kepada para pimpinan yang dipilihnya, bahwa mereka mampu menerjemahkan apa yang diinginkan oleh pemimpin puncak. Kekuasaan pimpinan puncak dibagikan dalam batasan – batasan yang bersifat finansial.
- (ii) Posisi – posisi pimpinan diberikan kepada orang yang dapat dipercaya oleh pimpinan puncak, baik secara keterampilan dan pengetahuan serta karakter dan nilai – nilainya tidak berseberangan dengan pimpinan puncak (contoh : kejujuran dan kedisiplinan).
- (iii) Pimpinan mempunyai keyakinan akan kebenaran yaitu mereka memiliki monopoli atas apa yang dianggap benar di

sana. Kejujuran di sana dianggap sebagai kebenaran tertinggi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan kalau mereka ingin langgeng bekerja di AJBS Swalayan.

- (iv) Karyawan, khususnya level Staf ke bawah, diyakini perlu dikontrol sangat ketat dan pimpinan harus mengarahkan mereka sampai mereka melakukan hal – hal yang benar dengan cara yang benar. Daya kontrol ini juga diperkuat dengan gaya pengambilan keputusan yang cenderung menggunakan pendekatan *top down decision making*.

2. Observasi

Tujuan Observasi :

- a. Melihat atau mengamati budaya organisasi secara keseluruhan, mulai dari artefak perusahaan, nilai – nilai budayanya (*espoused value*) dan asumsi – asumsi dasar (*basic underlying assumption*).
- b. Pengamatan juga bisa melihat kekuatan budaya yang ada, terutama melalui pendekatan artefak (Brown, 1998).

Jenis Observasi :

- a. Observasi secara terstruktur

Waktu Observasi : Selasa, 22 Juni 2005 jam 10.00 – 15.00

Tempat Observasi : Kantor Pusat

- b. Observasi secara tidak terstruktur bersamaan dengan wawancara, baik secara pribadi dan kelompok.

Waktu Observasi : Juni 2002 – Juli 2005

Tempat Observasi : Kantor Pusat dan Seluruh Store AJBS
Swalayan

Objek Observasi :

Pada umumnya mencoba melihat sejauh mana budaya organisasi bisa dilihat, terutama melalui artefaknya. Tidak banyak yang diungkap peneliti dalam sesi ini karena juga tidak banyak perilaku yang ingin dilihat (menyangkut nilai pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama) bisa diungkap lewat observasi yang terstruktur.

Dengan observasi yang tidak terstruktur, peneliti bisa mengembangkan temuan - temuan yang ada. Selain menggunakan metode observasi ini, peneliti juga menggunakan metode lain (*focus group discussion*) untuk mendapatkan gambaran mengenai artefak yang dimiliki oleh organisasi. Kedua hasilnya akan diperbandingkan dan akan dilihat sejauh mana perbedaannya dan penjelasan perbedaan tersebut.

Hasil Observasi :

Secara umum AJBS Swalayan memiliki dasar – dasar penanaman budaya organisasi, hanya saja masih sebatas pernyataan visi, misi dan nilai organisasi saja, sementara artefak budaya yang lain kurang, atau bahkan, tidak dieksplorasi untuk menunjukkan nilai – nilai mana yang ditekankan dalam perusahaan. Belum ada kesadaran untuk menggunakan perangkat fisik untuk memberikan nuansa dan kesan nilai budaya tertentu.

Observasi yang lain dilakukan secara tidak terstruktur ketika peneliti melaksanakan tugasnya sehari – hari di perusahaan selaku HR & GA

Manager. Di sana peneliti banyak mendapatkan kesan – kesan dan nuansa emosional yang sering juga tergambarkan dari surat – surat, pertemuan, dan kejadian – kejadian yang ada di perusahaan. Penulisan hasil observasi tersebut akan disejajarkan dengan penulisan hasil wawancara dan analisis dokumen.

3. Wawancara

Tujuan Wawancara :

- a. Memahami apa yang menjadi jurang perbedaan antara nilai yang diinginkan dan senyatanya.
- b. Mencari gambaran tentang AJBS Swalayan dari persepsi karyawan sendiri

Jenis Wawancara :

- a. ***Focus Group Discussion (diskusi kelompok yang terfokus)***

Menyertakan para manager untuk memberikan informasi tentang apa yang menyebabkan budaya AJBS Swalayan tidak sesuai dengan yang diinginkan. Pada seksi ini, peneliti mencoba bekerja sama dengan perusahaan sehubungan dengan isu budaya organisasi dengan langkah memberdayakan anggota organisasi untuk mengidentifikasi asumsi – asumsi budaya yang penting dan mengevaluasi apakah asumsi – asumsi tersebut membantu atau menghalangi tujuan strategis perusahaan. Proses ini membutuhkan komitmen satu atau lebih kelompok kunci dalam AJBS Swalayan, identifikasi alasan – alasan kunci pentingnya menganalisis budaya

organisasi, dan akan dilaksanakan selama sehari atau setengah hari, tergantung pada sifat alamiah problem budaya yang telah dikenali (Schein, 1992 : 147).

Ada beberapa asumsi penting berikut ini yang melandasi pendekatan ini (Schein, 1992 : 148 – 149) :

- (i) Budaya adalah seperangkat asumsi yang dibagikan; dengan mendapatkan data melalui kelompok akan tepat dan valid.
- (ii) Makna kontekstual asumsi budaya dapat dipahami sepenuhnya oleh anggota organisasi; dengan menciptakan kelompok untuk pemahaman mereka sendiri adalah lebih penting daripada peneliti atau konsultan yang memperoleh pemahaman tersebut.
- (iii) Tidak semua bagian budaya relevan dengan dengan isu – isu yang dihadapi oleh organisasi; dengan mempelajari seluruh aspek budaya organisasi malah bisa saja tidak praktis dan juga tidak tepat.
- (iv) Pihak dalam perusahaan memiliki kapabilitas untuk memahami dan membuat jelas asumsi bawah sadar (*tacit*) yang membangun budaya, tetapi mereka membutuhkan pihak luar dalam proses ini.
- (v) Beberapa asumsi budaya akan dipersepsikan mendukung organisasi mencapai tujuan strategisnya atau menyelesaikan isu – isu hari ini, sementara beberapa ayng lain dianggap

hambatan; maka adalah penting bagi anggota organisasi untuk memiliki proses untuk mengurutkan asumsi – asumsi budaya dalam kategori – kategori.

- (vi) Perubahan dalam praktek budaya untuk menyelesaikan masalah yang menginisiasi analisis budaya sering dapat diperoleh dari asumsi – asumsi yang sudah ada. Oleh sebab itu, proses penguraian budaya sering mengungkapkan bahwa praktek – praktek baru dapat berasal dari budaya yang sudah ada.
- (vii) Perubahan dalam asumsi – asumsi budaya, jika diperlukan, akan jarang, jika pernah, melibatkan seluruh budaya. Hal ini akan penting dalam mengubah satu atau dua asumsi dalam konteks secara keseluruhan. Sangat jarang paradigma dasar organisasi harus berubah, namun jika harus berubah, kelompok akan menghadapi proses perubahan yang bertahun – tahun.

Ada beberapa tahapan yang harus dilalui dalam menyelenggarakan proses penguraian budaya organisasi ini yaitu (Schein, 1992 : 149 – 154) :

- (i) Mendapatkan komitmen pemimpin
- (ii) Memberikan kuliah singkat tentang Budaya Organisasi
- (iii) Memperoleh gambaran tentang artefak
- (iv) Mengidentifikasi nilai – nilai yang didukung oleh perusahaan

(v) Menangkap asumsi dasar budaya yang eksis

Pelaksanaan FGD

Waktu : 19 Juli 2005 pukul 10.00 – 12.30

Peserta FGD : 3 (tiga) orang Staf, 3 (tiga) orang Assistant Manager dan 2 (dua) orang Manager serta General Manager

Hasil FGD :

Secara umum, diskusi yang terjadi cukup interaktif, antara satu pendapat dengan pendapat yang lain saling menambahkan, jarang yang bertentangan. Karyawan Staf yang diundang umumnya memiliki masa kerja yang cukup lama (lebih dari enam tahun karena mereka berasal dari perusahaan yang sebelumnya yaitu Aneka Jaya Baut Sejahtera). Karyawan level Assistant Manager ke atas diundang semuanya, hanya saja banyak yang berhalangan karena sakit dan ada masalah di tempat kerja yang sifatnya penting dan mendesak.

Ketika diskusi dimulai dengan pertanyaan pertama yang menanyakan tentang apakah AJBS Swalayan memiliki logo perusahaan, mereka menjawab sudah ada. Ditanya lebih lanjut mengenai apa artinya, karyawan Staf yang memiliki pengetahuan tentang sejarah perusahaan, menerangkan panjang lebar tentang arti bentuk dan warna yang ada pada logo tersebut. Lewat FGD banyak hal yang

tidak dipahami selama ini, bisa dimengerti lebih baik lagi setelah mengumpulkan informasi dari sana.

Dalam FGD tersebut, peneliti mengutamakan pertanyaan tentang artefak karena itu adalah jalan masuk ke pemahaman budaya yang lebih dalam, termasuk nilai dan asumsi dasar budaya. Hanya saja penelitian kali ini hanya membatasi sampai pada nilai – nilai budaya yang didukung perusahaan, yaitu :

(i) Nilai persaudaraan dan kekeluargaan

Terefleksikan pada logo perusahaan dan arti nama perusahaan serta cerita – cerita yang berkembang di sekitar karyawan

(ii) Nilai efisiensi

Terefleksikan pada isu arsitektur, teknologi, ritual dan sistem serta prosedur kerja. Nilai ini cukup mendominasi keputusan – keputusan besar dan penting.

(iii) Nilai Berorientasi pada hasil

Terefleksikan pada isu sistem dan prosedur yang menekankan pada pencapaian hasil oleh karyawan, bukan proses. Situasi ini dikeluhkan oleh beberapa peserta FGD.

b. Wawancara semi terstruktur

Peneliti juga melakukan beberapa kali sesi wawancara kepada beberapa karyawan AJBS Swalayan dengan beberapa jabatan, namun kebanyakan dari *Store Department* dengan asumsi bahwa mereka

adalah karyawan *front line* yang kerap merasakan kebijakan – kebijakan perusahaan, baik secara internal dan eksternal.

Pertanyaan yang diajukan adalah :

- (i) Kalau AJBS itu adalah manusia, maka sifat – sifat macam apa yang dimiliki oleh AJBS Swalayan?
- (ii) Bagaimana menurut pandangan teman – teman sekerja Anda tentang AJBS Swalayan ?
- (iii) Sifat – sifat AJBS Swalayan manakah yang disukai dan tidak disukai ?
- (iv) Kapan hadiah dan hukuman diberikan AJBS Swalayan kepada karyawannya ?

Tidak semua pertanyaan tersebut ditanyakan secara tuntas, terutama kepada karyawan yang masa kerjanya belum lama (belum setahun). Mereka tetap dipilih sebagai subjek penelitian karena peneliti beranggapan bahwa karyawan yang masih baru sering juga memiliki pandangan yang lebih ‘segar’ tentang perusahaan dibandingkan dengan karyawan lama.

Wawancara I :

- Media wawancara : telepon
- Waktu wawancara : 14 Juli 2005 jam 10.00 - 10.15
- Jabatan Subjek : Custodian
- Lokasi wawancara : Store Ratna

Masa kerja : 3 bulan.

Hasil wawancara :

Subjek diberi pertanyaan : apa yang dia pikirkan mengenai AJBS Swalayan. Pertanyaan itu dijawabnya dengan menggambarkan AJBS Swalayan adalah tempat bekerja yang disiplin. Ketika ditanya lebih lanjut, ia mengatakan bahwa AJBS Swalayan tidak seperti tempat kerjanya yang terdahulu karena tempat kerjanya yang terdahulu tidak begitu disiplinnya mengatur apakah dia besok itu masuk atau tidak. Disiplin di sini menyangkut isu jam istirahat, jam masuk, ijin tidak masuk dan sebagainya. Secara pergaulan, AJBS Swalayan termasuk tempat yang enak dan membuat betah, hanya saja ada masalah sedikit dengan sikap dan perilaku seorang Security (Koordinator Security – peneliti) yang terkesan galak dan suka menegur dengan tidak ramah. Akibatnya, dia dan rekan kerjanya Custodian yang lain merasa terganggu dengan situasi itu. Agaknya subjek I ini juga menyampaikan apa yang menjadi perhatiannya kepada peneliti, mengingat peneliti adalah karyawan yang juga bekerja di sana. Hasil wawancara pertama tidak terlalu memuaskan karena keterbatasan subjek dalam mengeksplorasi budaya AJBS Swalayan.

Wawancara II

Media wawancara : tatap muka

Waktu wawancara : 14 Juli 2005 jam 10.20 - 10.35

Jabatan Subjek : Customer Service

Lokasi wawancara : Store Ratna

Masa kerja : 7 bulan lebih

Ketika ditanya dengan pertanyaan yang sama, subjek menjawab dengan jawaban yang hampir mirip bahwa AJBS Swalayan adalah tempat kerja yang disiplin. Saat menjawab pertanyaan ini, subjek tampak kesulitan ketika berusaha menggambarkan AJBS Swalayan. Setelah beberapa saat kemudian, dengan didorong untuk memberikan gambaran selanjutnya, subjek menjawab bahwa di AJBS Swalayan ada usaha pendidikan, yaitu pelatihan pengetahuan produk, pelayanan dan sebagainya. Peneliti berusaha mengembangkan pertanyaan dengan bertanya bagaimana cerita – cerita yang berkembang di AJBS Swalayan. Subjek menjawab bahwa menurut teman – teman, bekerja di AJBS Swalayan gajinya kecil, tetapi yang kerap membuat bertahan adalah jaminan kesehatan yang diterima oleh karyawan. Bahkan ada seorang karyawan yang sudah membuat pernyataan bahwa dia ingin keluar dari AJBS Swalayan, namun sampai sekarang karyawan tersebut tidak keluar kerja.

Wawancara III

Media wawancara : tatap muka

Waktu wawancara : 14 Juli 2005 jam 10.40 - 10.55

Jabatan Subjek : Customer Service Coordinator

Lokasi wawancara : Store Ratna

Masa kerja : 3 tahun 3 bulan.

Hasil wawancara :

Juga mendapatkan pertanyaan yang sama, subjek menjawab dengan spontan bahwa AJBS Swalayan tergolong plin – plan atau tidak konsisten. Ditanya lebih lanjut untuk menggambarkan yang dimaksudkannya, ia mengatakan sering kali banyak program di AJBS Swalayan yang ‘panas – panas tahi ayam’ saja. Ketika diminta untuk memberikan contoh atas apa yang telah disampaikan, subjek memberikan contoh soal locker. Dulu kunci locker harus ditinggal, namun pada akhirnya banyak karyawan yang membawa kunci tersebut sampai pulang ke rumah.

Kelebihan yang dimiliki ketika bekerja di AJBS Swalayan adalah gaji yang diterima setiap bulan, jaminan kesehatan dan jam.sostek. Subjek mengatakan bahwa dia berusaha menikmati apa yang sedang dikerjakannya di perusahaan dan tidak berpikir negatif tentang situasi – situasi yang terjadi. Peneliti mencoba untuk bertanya apa yang menjadi hadiah dan hukuman bagi karyawan, subjek menjawab perusahaan memberikan hadiah ketika karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi atasan dan melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasan tersebut. Demikian sebaliknya. Selain hal itu, karyawan diberikan hukuman apabila mereka tidak disiplin, tidak hanya masalah presensi saja, tetapi juga mengenai pekerjaan serta

kalau mereka melakukan kesalahan, mulai ditegur secara lisan, tulisan sampai pemutusan hubungan kerja (PHK).

Wawancara IV

Media wawancara : tatap muka

Waktu wawancara : 14 Juli 2005 jam 11.05 – 11.19

Jabatan Subjek : Visual Merchandise

Lokasi wawancara : Store Ratna

Masa kerja : 6 tahun 2 bulan.

Hasil wawancara :

Subjek menggambarkan hal yang sama dengan subjek sebelumnya dengan mengatakan AJBS Swalayan itu plin – plan, hanya saja ada sudut pandang baru yang ditambahkan. Subjek tidak hanya menyoroti isu – isu internal saja, melainkan ia juga menyoroti ketidakjelasan sikap AJBS Swalayan dalam mencari pangsa pasar atau jati dirinya. Sekarang AJBS Swalayan tidak hanya menjual mur baut, tetapi urusan panci pun sudah dimasuki dan kelihatannya mulai seperti *Ace Hardware* (salah satu pesaing tidak langsung AJBS Swalayan – peneliti). Situasi ini coba disikapi oleh subjek bahwa AJBS Swalayan sedang berusaha menuju ke tahap perkembangan yang lebih dewasa.

Ketika ditanya apa yang disukai dan tidak tentang AJBS Swalayan, subjek merasa sangat senang dengan pelatihan dan pendidikan yang

diperolehnya selama ini dan dia menekankan bahwa sebaiknya AJBS Swalayan mengulang lagi program ELP (*Employee Leadership Program* – sebuah program pengembangan SDM yang dulu pernah diselenggarakan, namun sekarang dihentikan karena tidak jelas hasilnya). Yang dikritiknya adalah kompensasi atas loyalitas karyawan selama ini. Ketika di-*probing*, subjek menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan loyalitas adalah ketika karyawan bekerja lebih keras (lama) dibandingkan dengan waktu kerja seharusnya. Sering mereka harus menggantikan karyawan lain yang tidak masuk sehingga akhirnya mereka harus *long shift* (terus bekerja sampai malam, walau sudah masuk di shift paginya) dan bayaran untuk *long shift* tersebut bukanlah uang lembur melainkan bekerja lebih sedikit di waktu kemudian (pulang lebih cepat dari ketentuan jamnya sesuai dengan kelebihan jam kerja sebelumnya).

Wawancara V

Media wawancara	: tatap muka
Waktu wawancara	: 14 Juli 2005 jam 13.00 – 13.30
Jabatan Subjek	: Store Supervisor
Lokasi wawancara	: Store Ratna
Masa kerja	: 6 tahun 7 bulan.

Hasil wawancara :

Wawancara dilakukan dengan seorang Store Supervisor yang cukup senior di AJBS Swalayan karena subjek memulai karirnya dari Kasir sampai sekarang ini. Peneliti memulai dengan pertanyaan pertama, subjek menjawab dengan lugas bahwa sering kali perusahaan tidak konsisten dengan apa yang diungkapkannya sejak semula. Sebagai contoh adalah SOP. Dikatakannya bahwa mereka tidak pernah mengikuti SOP dengan baik karena tidak jarang perusahaan melakukan “potong kompas” atas sebuah prosedur sehingga karyawan merasa tidak yakin dengan apa yang sudah digariskan. Fenomena “potong kompas” ini sering muncul karena perusahaan ingin lebih efisien dan mendapatkan keuntungan yang sifatnya jangka pendek. Lebih jauh subjek menambahkan bahwa sering kali perusahaan tidak mematuhi ketentuan administrasi yang harus dijalankan, misalnya mengisikan barang yang datang ke dalam stok dalam komputer sebelum terjadi penjualan, namun demi memberikan pelayanan kepada pelanggan secara cepat dan mendapatkan nilai penjualan yang diinginkan, karyawan store akhirnya menjual terlebih dahulu barang tersebut tanpa mengisikan data tersebut ke dalam komputer dan seringnya berakibat ada selisih dalam stok sehingga harus dilakukan penyesuaian dalam sistem komputerisasinya. Hal ini menyebabkan karyawan meremehkan pentingnya tertib administrasi,

padahal hal itu sangat penting untuk melayani kebutuhan pelanggan di masa mendatang.

Selain itu, perusahaan dikatakan sering kecolongan “start” karena mereka baru tahu kalau sudah ada kejadian dan barulah perusahaan membuat peraturan. Ada indikasi bahwa perusahaan baru membuat peraturan kalau sudah terjadi masalah. Situasi – situasi seperti ini bisa dimanfaatkan oleh karyawan tertentu yang memang tidak punya itikad baik. Untuk mengatasi hal ini, salah satu yang dilakukan subjek adalah memaksimalkan peran koordinator dan Assistant Store Supervisor untuk melakukan kontrol. Selain itu, subjek melakukan perampingan deskripsi kerja yang sudah diserahkan kepada HR & GA Department.

Contoh – contoh lain tentang ketidakkonsistenan adalah isu pemakaian name tag karyawan. Tidak banyak yang memakai name tag ini walau sudah ada pengumuman dari HR & GA, termasuk karyawan Head Office. Ketika ditanya mengenai apa yang menjadi penyebab ketidakkonsistenan ini, subjek menjawab karena faktor kepemimpinan yang tidak konsisten dan juga faktor personal karyawan, apakah dia disiplin atau tidak. Seringnya yang terjadi adalah pada bulan pertama suatu kebijakan dilaksanakan dengan kesungguhan, namun pada bulan selanjutnya perusahaan sudah tidak memiliki kontrol atas situasi tersebut.

Simpulan Hasil Wawancara :

Nilai yang sering ditangkap oleh karyawan tentang AJBS Swalayan yaitu kedisiplinan dan inkonsistensi. Isu kedisiplinan muncul dari karyawan yang memiliki masa kerja yang tidak lama (di bawah setahun) dan isu inkonsistensi muncul dari karyawan – karyawan senior (baik secara jabatan dan masa kerja). AJBS Swalayan dinilai sebagai perusahaan yang sudah teratur dalam menjalankan kedisiplinan kerja sehingga para karyawan harus benar – benar memperhatikan jam kerja , istirahat, pulang kerja dan kehadiran kerja mereka serta aktivitas kerja yang mereka laksanakan sehari - hari. Mereka diberikan hadiah dan hukuman di sekitar isu tersebut.

Di lain pihak, AJBS Swalayan juga dipandang tidak konsisten dalam menjalankan apa yang sudah dicanangkan. Isu efisiensi dalam hal kecepatan, murah dan kesederhanaan, sering membuat manajemen melakukan “potong kompas” dengan menciptakan perilaku yang tidak baku dan membingungkan karyawan. Karyawan yang ada di level bawah tidak dapat berpikir sejauh apa yang dipikirkan oleh manajemen dan mereka sering menjadi bingung dengan apa yang harus dilakukan bila mendapatkan kasus – kasus serupa, sementara antara praktek dan SOP sering berbeda dan seringkali juga tidak ada komunikasi antara manajemen dan karyawan bila terjadi perbedaan tersebut. Akibatnya, karyawan cenderung bersikap apatis dan negatif terhadap perusahaan karena mereka tidak mampu menyelami tentang apa yang menjadi perhatian perusahaan.

D. PERNYATAAN SEBAB YANG PALING MUNGKIN

Setelah melalui beberapa aktivitas pengumpulan data, mulai dari analisis dokumen, observasi sampai akhirnya bertatap muka dengan subjek penelitian dalam situasi wawancara, penulis menangkap ada beberapa isu yang perlu diperhatikan, yaitu isu masa kerja karyawan, sejarah organisasi, proses organisasi dan pemunculan nilai budaya yang lain dengan yang diinginkan. Masa kerja karyawan AJBS Swalayan yang relatif sangat muda membuat organisasi ini harus menapaki dasar – dasar penanaman budaya lagi dan perlu mengalami banyak waktu sosialisasi nilai – nilai budaya. Kebanyakan mereka masih terfokus pada apa yang nampak di depan mereka yaitu tanggung jawab dan kewajiban mereka untuk menuruti deskripsi kerja, prosedur dan peraturan yang ada. Nilai – nilai yang mereka ambil tidak berdasarkan pemahaman atas apa yang diinginkan oleh perusahaan, melainkan bagaimana mereka mempersepsikan apa yang selama ini cukup kuat mereka tangkap dari perilaku manajemen, sementara perilaku manajemen sendiri dipersepsikan masih tidak konsisten dengan nilai budaya yang diinginkan perusahaan.

AJBS Swalayan sendiri pernah mengalami '*bedhol manajemen*' yang mengakibatkan mereka harus merekrut pimpinan – pimpinan baru yang masih asing dengan sejarah dan nilai budaya organisasi yang diinginkan oleh AJBS Swalayan. Dengan berbagai tugas dan rutinitas tuntutan mendapatkan hasil yang tinggi, mereka lebih menguasai sistem dan prosedur serta struktur organisasi ketimbang visi dan misi serta budaya organisasi.

Karir karyawan yang menanjak lebih cenderung menanjak karena prestasi kerja mereka dan kebutuhan perusahaan yang membutuhkan pemimpin sementara usaha rekrutmen karyawan, terutama level pemimpin, kurang mendapatkan dukungan dana. Promosi yang diberikan tidak berdasarkan pada sejauh mana karyawan yang bersangkutan membawakan nilai - nilai yang diinginkan perusahaan ke luar dari dirinya sehingga sistem promosi ini tidak ada hubungannya dengan usaha penanaman budaya tertentu.

AJBS Swalayan memiliki sedikit sekali artefak budaya yang nyata, kecuali pernyataan visi, misi dan nilai organisasi. Kurang adanya kesadaran untuk memanfaatkan perangkat fisik budaya dalam hal memberikan kesan dan nuansa nilai budaya yang diinginkan. Demikian juga surat - surat (internal memo) manajemen kepada anggota tim manajemen yang lain dan karyawan yang kurang memberikan penekanan pada nilai yang diinginkan, bahkan ada nilai lain yang diterangkan dalam surat tersebut.

Proses manajemen dan struktur organisasi yang ada kurang mendukung nilai pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama karena kuatnya kontrol yang dituntut oleh pemilik perusahaan kepada pengurus perusahaan (manajemen). Kontrol yang kuat tersebut membutuhkan kedisiplinan yang kuat dari seluruh lapisan karyawan, komunikasi atas bawah yang intensif dan tuntutan akan hasil yang kuat sehingga kerap kali jenis industri retail seperti AJBS Swalayan kehilangan inisiatif dan kreasi untuk memberikan produk dan pelayanannya kepada pelanggan.

Semuanya itu mengantarkan karyawan pada pemahaman nilai budaya yang lain, berbeda dengan apa yang diinginkan. Adapun nilai yang lain saat pengumpulan data dilaksanakan, antara lain :

1. Kedisiplinan

Para karyawan baru AJBS Swalayan menyatakan bahwa AJBS Swalayan adalah tempat bekerja yang sangat menekankan kedisiplinan dan bagi karyawan senior, kedisiplinan di sini tidak hanya berlaku pada isu – isu jam masuk kerja, jam masuk istirahat, tidak masuk; melainkan juga pada aktivitas kerja dan pemberian umpan balik kepada atasan. Nilai ini terungkap dalam berbagai aktivitas pengumpulan data, antara lain : analisis surat manajemen, analisis praktek atau proses organisasi dan wawancara. Termasuk di dalam nilai ini adalah tanggung jawab, sebuah nilai yang sering sekali muncul dalam surat internal manajemen yang pada dasarnya meminta karyawan untuk berani mempertanggungjawabkan setiap perilaku mereka dalam tempat kerja sesuai dengan deskripsi kerja dan SOP serta peraturan perusahaan yang mereka terima. Dibandingkan dengan penghargaan atau hadiah yang akan mereka terima bila melakukan pekerjaan dengan kedisiplinan, karyawan lebih banyak menerima hukuman bila mereka tidak mematuhi. Artinya, hukuman lebih sering dijalankan dan lebih disukai oleh manajemen dibandingkan dengan hadiah atau penghargaan yang diberikan oleh manajemen.

2. Efisiensi

Jelas bahwa perusahaan ingin segala aktivitas yang dilakukan oleh karyawan harus memiliki nilai kepada perusahaan sehingga manajemen cenderung untuk melakukan aktivitas – aktivitas yang sifatnya memiliki dampak keuntungan jangka pendek daripada jangka panjang. Kegiatan seperti pelatihan, yang tidak memberikan keuntungan jangka pendek, tidak merupakan prioritas perusahaan, apalagi kegiatan pengembangan SDM yang memerlukan waktu yang panjang dan lebih cenderung berjangka panjang.

Kesederhanaan dalam struktur organisasi bisa juga menggambarkan efisiensi yang diinginkan oleh perusahaan, yaitu perusahaan tidak ingin banyak jenjang akan menghambat kecepatan dan ketepatan karyawan untuk melakukan komunikasi antara yang satu dengan yang lainnya. Kontrol yang sangat kuat atas individu yang bekerja di bawah pengawasan menunjukkan keinginan perusahaan untuk senantiasa bergerak secara efisien dengan memanfaatkan secara penuh sumber- sumber daya yang dimilikinya.

Isu mengenai arsitektur yang kerap berubah – ubah karena keputusan direksi yang mendadak mengikuti perubahan alokasi sumber daya dan lingkungan luar, juga mewarnai proses organisasi dengan tidak mengabaikan nilai efisiensi. Keputusan yang berubah – ubah tersebut sangat dipengaruhi oleh kepentingan ekonomis sehingga manajemen tidak

bisa membuat perencanaan dalam jangka panjang karena bisa saja direksi memberikan sinyal arah yang berbeda untuk dituju oleh organisasi.

3. Kekeluargaan

Nama perusahaan yang sangat berbau kekeluargaan (terungkap saat FGD) dan cerita – cerita heroik pendiri perusahaan dalam memperhatikan kebutuhan karyawan, sudah menunjukkan bahwa perusahaan sangat menekankan pentingnya kekeluargaan dalam kehidupan berorganisasi. Peneliti juga ingat pada saat berbicara dengan pemilik perusahaan (Bapak Andrianto) di awal Februari 2004 bahwa betapa Beliau prihatin dengan sikap dan tingkah laku karyawan yang tidak tahu berterima kasih dan memperlakukan perusahaan seolah – olah orang asing, padahal perusahaan telah memperlakukan mereka seakan – akan sebagai anggota keluarga sendiri.

Manajemen sendiri tidak terlalu menekankan pada aspek ini karena mereka memiliki kewenangan yang terbatas dalam penggunaan dana mereka untuk kepentingan karyawan yang bersifat pribadi, namun mereka menyadari bahwa segala konflik dalam pekerjaan diatasi dengan menggunakan metafora kekeluargaan.

4. Orientasi pada hasil

Dalam FGD jelas dinyatakan dan observasi peneliti sendiri mengungkapkan bahwa AJBS Swalayan lebih menekankan pada hasil dibandingkan dengan proses. Sering manajemen tidak perhatian kepada proses kerja yang dilakukan oleh karyawan, namun hasil akhir apa yang

dihasilkan dalam karyawan berproses, itu yang menjadi titik perhatian perusahaan. Sebaik apa pun karyawan telah menunjukkan kesungguhan dan aktivitas kerja yang sesuai dengan prosedur, bila hasil kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka karyawan tersebut tidak akan memperoleh hadiah atau penghargaan dari perusahaan.

Sementara itu, nilai – nilai budaya yang diharapkan perusahaan untuk ditampilkan oleh karyawan yaitu : pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama, justru tenggelam oleh penampilan nilai – nilai di atas. Dalam proses aktivitas organisasi, karyawan tidak didukung untuk mereka memiliki integritas dalam artian aktif (karena integritas dalam artian pasif seperti harus jujur pada soal – soal kepersonaliaan : ijin terlambat, masuk kerja, sakit dan sebagainya, sudah terlaksana dengan baik di bawah pemahaman akan konsekuensi negatif yang akan diterima karyawan) yaitu karyawan jujur ketika mereka melakukan kesalahan sehingga mereka bisa membantu perusahaan untuk memiliki pemahaman yang benar akan situasi yang dihadapinya sehari – hari sebagai bahan pembelajaran. Maksud perusahaan tidak mendukung karyawan dalam hal memiliki integritas adalah perusahaan tidak memberikan hadiah ketika karyawan dengan jujur mengaku, melainkan meminta karyawan bertanggung jawab atas kekeliruannya.

Karyawan juga kurang didukung untuk bekerja sama dengan baik karena mereka menangkap bahwa mereka harus menunjukkan hasil dan kerap kali situasi ini membawa mereka untuk berpikir dengan jangka pendek dan tidak membangun hubungan yang saling menguntungkan walau itu berarti mereka tidak bisa

menikmati hasil terlebih dahulu. Karyawan kurang didukung untuk memberikan pelayanan yang terbaik atau inovasi – inovasi yang berani karena mereka akan dihadang dengan isu efisiensi yang mengharuskan mereka untuk mampu memberikan janji apakah usaha mereka tersebut memiliki dampak keuntungan yang langsung dan isu hukuman kalau apa yang mereka coba lakukan untuk pembaharuan ternyata malah menimbulkan masalah baru yang tidak ingin dilihat oleh perusahaan.

Melalui FGD dan wawancara kita bisa melihat bahwa kesenjangan ini disebabkan oleh perusahaan yang dirasa tidak konsisten dengan apa yang diinginkan atas perilaku karyawan yang akan mencerminkan nilai – nilai tertentu. Dalam observasi peneliti, perusahaan sering berlaku ‘hangat – hangat tahi ayam’ terhadap sebuah program yang diluncurkannya sehingga karyawan merasa tidak perlu memberikan perhatian atas apa yang sedang dikerjakan oleh perusahaan. Beberapa karyawan merasakah bahwa perusahaan ini plin – plan dan konsisten pada ketidakkonsistennya.

Melalui FGD juga kita mulai memahami bahwa perusahaan pasti memiliki alasan untuk berubah karena mereka harus menyesuaikan diri atas perubahan -- perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Kondisi makro ekonomi, pasar, penyuplai dan pelanggan serta dinamika karyawan, pemegang saham dan manajemen yang mempengaruhi keputusan – keputusan perusahaan yang memang harus memperhatikan efisiensi penggunaan sumber daya, membuat tampilan plin – plan atau tidak konsisten dari waktu ke

waktu di depan para karyawan. Yang menjadi pokok permasalahan adalah perusahaan atau manajemen kurang melakukan komunikasi yang terencana, efektif dan efisien sehingga yang timbul adalah rumor atau gosip di antara karyawan yang sering kali bernada negatif. Suasana salah komunikasi ini mengantarkan perusahaan dan karyawan dalam suasana salah pengertian dan akhirnya tidak lagi percaya yang satu dengan yang lainnya.

Isu kurang komunikasi ini dipicu dari keengganan manajer dan supervisor untuk bertanggung jawab meneruskan informasi yang diterimanya kepada karyawan yang ada di lini bawah sehingga mereka tidak memahami apa yang sebenarnya terjadi, sehingga nilai – nilai yang ditangkap selama perubahan atau proses organisasi AJBS Swalayan tidak tepat seperti yang diinginkan oleh perusahaan. Lebih dalam dari isu kurang berkomunikasi, manajemen sendiri tidak memiliki fokus penekanan pada nilai budaya yang diinginkan. Hal itu terlihat dari beberapa situasi seperti surat – surat manajemen yang malah menekankan nilai yang lain atau dipersepsikan lain oleh karyawan, proses manajemen yang memberikan hadiah dan hukuman yang tidak seimbang untuk mendukung nilai yang diinginkan dan proses komunikasi organisasi yang kurang integratif antara atasan dan bawahan. Simpulan akhir penyebab kesenjangan budaya yang diinginkan dengan yang senyatanya adalah **kurangnya komitmen manajemen terhadap penyebaran nilai – nilai budaya yang diinginkan** dan akhirnya situasi ini akhirnya membawa nilai budaya yang berbeda dan muncul sub budaya yang berkembang di tiap departemen AJBS Swalayan.

BAB III

DESAIN INTERVENSI

A. ALTERNATIF DESAIN INTERVENSI

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian budaya organisasi AJBS Swalayan, maka ada dua usulan desain intervensi yang akan disampaikan oleh peneliti :

1. Sosialisasi Budaya Organisasi AJBS Swalayan
2. Penanaman Budaya Organisasi AJBS Swalayan

Kedua alternatif tersebut dipilih oleh peneliti karena kedua pendekatan tersebut cocok dengan penyebab permasalahan budaya AJBS Swalayan yaitu kurangnya komitmen manajemen dalam usaha penyebaran nilai budaya yang diinginkan. Kedua pendekatan tersebut memiliki kesamaan tujuan bahwa sama – sama ingin menyebarkan budaya yang diinginkan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan supaya dipahami dan dilaksanakan sepenuhnya.

Perbedaan masing – masing pendekatan akan dibahas lebih lanjut sampai akhirnya penulis akan memilih pendekatan mana yang paling cocok dengan situasi yang di AJBS Swalayan.

LANDASAN TEORI

1. SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI

Gary Johns dan Alan Saks (dalam [www.busi.mun.ca / whiteb / b2301 / w05 / ch08.ppt](http://www.busi.mun.ca/whiteb/b2301/w05/ch08.ppt)) menyatakan bahwa sosialisasi adalah proses yang dialami oleh

anggota organisasi dengan belajar norma dan peran yang perlu untuk bisa berfungsi dalam kelompok atau organisasi. Sosialisasi adalah proses belajar bagi anggota baru untuk menguasai sejumlah jenis pengetahuan, sikap dan perilaku, dan belajar nilai budaya organisasi. Nelson & Quick (dalam www.siue.edu/~dstrick / Course_Material / MGMT_341 / Chapter_Notes ___ Overheads / ch16.ppt) menyatakan bahwa sosialisasi adalah proses yang dialami anggota baru organisasi diubahkan dari pihak luar menjadi anggota organisasi yang berpartisipasi dan efektif.

Tujuan penting sosialisasi adalah membantu pendatang baru untuk berasimilasi dan cocok dengan organisasi. Ada dua cara yaitu :

1. *Person – Job Fit*

Mengacu pada kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta prasyarat pekerjaan.

2. *Person – Organization Fit*

Mengacu pada kecocokan nilai pribadi karyawan dengan nilai organisasi.

Keduanya sangat berhubungan dengan penyesuaian kerja karyawan baru.

Sosialisasi merupakan proses yang berkesinambungan yang melibatkan tiga tahapan :

1. *Anticipatory socialization*

Adalah tahapan pertama sosialisasi yang meliputi semua proses pembelajaran awal yang diterima anggota baru pada hari pertamanya.

2. *Encounter*

Proses pembelajaran anggota baru terhadap tugas – tugasnya yang dihubungkan dengan pekerjaan, memperjelas peran dan menyusun hubungan baru di tempat kerja.

3. *Role Management*

Anggota baru organisasi mulai menguasai apa yang dituntut dalam pekerjaan dan organisasi.

Kegiatan sosialisasi ini juga bisa ditujukan sebagai komunikasi budaya yaitu nilai inti organisasi yang disebarkan kepada anggota organisasi yang baru melalui interaksi dengan model peran, pelatihan yang mereka terima, perilaku yang mereka amati, apakah diganjar dengan hadiah atau hukuman.

Ada beberapa metode sosialisasi yang berbeda, tergantung pada siapa yang akan memberikan, bagaimana sosialisasi itu dilaksanakan dan seberapa banyak hal itu dilakukan, antara lain (Gary Johns dan Alan Saks dalam www.busi.mun.ca/whiteb/b2301/w05/ch08.ppt) :

1. *Realistic Job Preview* (tinjauan kerja yang realistis)

Sering kali perusahaan memberikan gambaran kerja yang tidak sesuai kepada pelamar kerja supaya mereka tertarik dengan lowongan yang ditawarkan. Situasi ini akan memberikan harapan yang tidak realistis dari calon karyawan atau karyawan baru ketika mereka pertama kali bergabung dengan perusahaan dan tentu saja itu menimbulkan masalah di kemudian hari. Menyediakan gambaran yang senyatanya tentang suatu pekerjaan

berarti memberikan gambaran keseimbangan antara aspek pekerjaan yang positif dan negatif.

Tinjauan kerja yang realistis akan menyediakan tindakan perbaikan pada harapan karyawan baru pada tahapan sosialisasi yaitu anticipatory. Penelitian menunjukkan bahwa tinjauan kerja ini efektif untuk mengurangi harapan yang tidak sesuai dan tingkat keluarnya karyawan serta memperbaiki kinerja karyawan. Pengurangan tingkat keluarnya karyawan selain menunjukkan penurunan harapan karyawan, juga meningkatkan kepuasan karyawan dan meningkatkan kesesuaian antara orang dengan pekerjaan dan organisasi.

2. *Employee Orientation Program*

Program orientasi didesain untuk memperkenalkan karyawan baru pada pekerjaan mereka, orang – orang yang akan mereka ajak bekerja sama dan organisasi itu sendiri. Kebanyakan program orientasi memerlukan waktu seminggu penuh. Program orientasi ini dapat berdampak lama terhadap sikap kerja dan perilaku karyawan baru.

Mengembangkan orientasi karyawan baru yang berkesinambungan adalah satu hal yang sangat penting bagi organisasi saat ini. Adalah sangat penting untuk kita berhati-hati merencanakan memberikan edukasi kepada karyawan baru tentang nilai, sejarah dan siapa yang ada dalam organisasi. Orientasi yang baik akan mendorong karyawan untuk tinggal, dan bahkan berproduktivitas.

Tujuan Orientasi Karyawan Baru (OKB) adalah :

a. Mengurangi Biaya 'Start Up' (mulai)

OKB yang baik akan membantu karyawan untuk mencapai kecepatan penguasaan kerja lebih baik, dan tentunya akan mengurangi biaya yang dihubungkan dengan proses belajar.

b. Mengurangi Kecemasan

Beberapa karyawan, ketika ditempatkan dalam situasi yang baru dan asing, akan mengalami kecemasan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk belajar mengerjakan tugasnya. OKB yang baik membantu mengurangi kecemasan yang dihasilkan dari situasi yang tidak dikenali dan membantu menyediakan petunjuk perilaku, sehingga karyawan tidak perlu mengalami stress dengan menebak-nebak.

c. Mengurangi keluar masuk karyawan

Keluar masuk karyawan meningkatkan perasaan tidak berharga karyawan atau ditempatkan sebagai orang yang tidak bisa mengerjakan pekerjaannya. OKB justru menunjukkan bahwa organisasi menghargai karyawan dan menolong untuk menyediakan alat-alat/sarana yang diperiukan untuk sukses dalam pekerjaan.

d. Mengembangkan harapan kerja yang realistis

Secara sederhana, semakin baik OKB, semakin sedikit kemungkinan atasan akan menghabiskan waktu untuk mengajar karyawan baru. Adalah penting bahwa karyawan belajar secepat

mungkin apa yang diharapkan dari mereka, dan apa yang diharapkan dari rekan kerja yang lain. Ketika orang belajar dari pengalaman, mereka akan membuat banyak kesalahan yang tidak perlu dan secara potensial merusak.

3. *Socialization tactics* (taktik sosialisasi)

Socialization tactics adalah sebuah cara organisasi untuk mengatur pengalaman awal kerja pendatang baru secara sistematis dan terstruktur. Terdapat enam *socialization tactics* yang terdiri dari kontinum bipolar, antara lain :

a. Taktik kolektif lawan individual (*collective vs individual*)

Ketika menggunakan taktik kolektif, sejumlah pendatang baru akan disosialisasi secara bersama secara kelompok; sedangkan taktik individual akan merancang pengalaman sosialisasi secara unik dan khusus pada setiap anggota organisasi yang baru.

b. Taktik formal lawan informal (*formal vs informal*)

Taktik formal melibatkan pembedaan pendatang baru dengan anggota lama dan menyediakan mereka pengalaman belajar secara formal; sedangkan taktik informal tidak membedakan pendatang baru dengan anggota lama yang telah berpengalaman dan percaya pada proses belajar secara tidak formal dan langsung di situasi kerja nyata.

c. Taktik berurutan lawan acak (*sequential vs random*)

Taktik berurutan menyediakan rangkaian tahapan yang bersifat tetap untuk diarahkan pada asumsi – asumsi yang melekat pada peran – peran dalam organisasi; sedangkan pada taktik acak, rangkaian peristiwa bersifat tidak jelas dan pasti.

d. Taktik tetap lawan berubah – ubah (*fixed vs variable*)

Pada taktik tetap terdapat kerangka waktu untuk asumsi – asumsi sebuah peran individu dalam organisasi; sedangkan pada taktik acak, tidak ada kerangka waktu ketika proses sosialisasi berakhir dan pendatang baru memiliki asumsi sendiri tentang pekerjaannya.

e. Taktik serial lawan putus (*serial vs disjunctive*)

Taktik serial mengacu pada proses sosialisasi pendatang baru melalui pengalaman anggota organisasi; sedangkan taktik *disjunctive* mengacu pada proses sosialisasi yang tidak merawat secara khusus pendatang baru oleh model peran dan anggota organisasi yang berpengalaman.

f. Taktik investitur lawan divestitur (*investiture vs divestiture*)

Taktik investitur menegaskan identitas dan atribut pendatang baru; sedangkan taktik divestitur melibatkan pengalaman yang didesain untuk merendahkan pendatang baru dan mematahkan kepercayaan diri awal pendatang baru.

Secara umum sosialisasi dilaksanakan dengan dua cara yang berbeda yaitu secara institusional dan secara individual. Di bawah ini ada tabel yang mengungkap perbedaan tersebut :

Tabel 12. Perbedaan Sosialisasi Institusional dan Individual

Sosialisasi Institusional	Sosialisasi Individual
Terdiri dari taktik <i>collective, formal, sequential, fixed, dan investiture</i>	Terdiri dari taktik <i>individual, informal, random, variable, disjunctive</i> dan <i>divestiture</i>
Menggambarkan program yang lebih terstruktur dan menolong pendatang baru untuk mengurangi ketidakpastian	Menggambarkan situasi yang tidak terstruktur secara relatif dan sebagai hasilnya adalah ketidakpastian yang dihadapi oleh pendatang baru di awal pengalaman kerjanya.

Taktik sosialisasi secara institusional cukup efektif untuk memperkenalkan perilaku yang baku dan menghasilkan hal – hal yang positif yaitu konflik dan ketidakjelasan peran yang lebih kecil, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan yang lebih rendah, dan persepsi kecocokan antara orang dengan organisasi yang lebih kuat.

4. *Mentoring*

Seorang *mentor* adalah seseorang yang senior dan berpengalaman dalam organisasi, yang memberikan perhatian khusus kepada anggota junior, seperti memberikan nasehat dan menciptakan kesempatan untuk membantu selama tahapan awal karir anggota junior tersebut.

Memiliki seorang *mentor* pada karir seseorang sering dihubungkan dengan promosi, gaji yang lebih besar, dan kepuasan kerja yang lebih baik dengan karir yang jauh lebih bagus. Seorang *mentor* yang ingin lebih efektif, ia harus menunjukkan dua fungsi penting yaitu fungsi karir dan psikososial.

Fungsi karir *mentoring* menolong kemajuan karir dan termasuk di dalamnya adalah : *sponsorship*, penguraian dan dapat dilihat, pelatihan dan pemberian umpan balik dan pengembangan dan penugasan. Fungsi psikososial *mentoring* menolong pengembangan kepercayaan diri karyawan baru, kepekaan akan identitas dan kemampuan untuk menyelesaikan trauma emosional dan termasuk di dalamnya : peran model, penerimaan dan peneguhan serta konseling.

2. PENANAMAN BUDAYA ORGANISASI

Pada dasarnya budaya muncul dari tiga sumber yaitu : keyakinan, nilai dan asumsi pendiri organisasi, pengalaman belajar anggota kelompok sesuai dengan perkembangan organisasi, dan keyakinan, nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh karyawan dan pemimpin baru (Schein, 1992 : 211 - 213). Meskipun tiap mekanisme ini memainkan peran yang krusial, hal yang terpenting dalam permulaan sebuah budaya adalah pengaruh pemimpin atau pendiri organisasi. Pendiri organisasi tidak hanya memilih misi dasar organisasi dan konteks lingkungan dimana organisasi akan beroperasi, namun mereka juga memilih anggota kelompok dan mencondongkan respon asli yang kelompok buat dalam usahanya untuk berhasil dan mengintegrasikan diri dengan lingkungan.

Organisasi tidak terbentuk secara spontan dan insidental, melainkan mereka terbentuk dengan berorientasi pada tujuan, memiliki maksud yang khusus, tercipta karena seorang individu yakin bahwa tindakan sejumlah orang yang terkoordinir dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh seseorang

secara sendirian. Perusahaan tercipta karena seorang wirausaha memiliki visi bagaimana sebuah usaha beberapa orang yang tepat dan terkelola dengan baik dapat menciptakan produk atau pelayanan yang baru di pasar sana.

Pendiri biasanya memiliki dampak yang besar atas cara kelompok pada awalnya mendefinisikan dan menyelesaikan masalah – masalah integrasi internal dan penyesuaian eksternal. Mereka memiliki ide asli, umumnya memiliki arah, yang berdasarkan pada sejarah budaya dan kepribadian mereka sendiri, yang akan mengarahkan bagaimana memenuhi ide – ide mereka. Mereka tidak hanya memiliki keyakinan diri sendiri dan ketekunan yang tinggi, namun juga memiliki asumsi yang kuat akan sifat alamiah alam semesta ini, peran organisasi dalam beroperasi di dunia ini, sifat alamiah manusia dan hubungan antar sesamanya, bagaimana kebenaran itu didapatkan dan bagaimana mengelola waktu dan ruang.

Mengingat inisiatif cenderung dari para pendiri organisasi atau pemimpin yang berpengaruh, proses penanaman budaya organisasi akan tergantung pada beberapa aspek yaitu : sejauh mana berkuasanya efek mekanisme penanaman budaya organisasi ini, sejauh eksplisit atau implisit pesan disampaikan, dan sejauh mana mekanisme ini disengaja.

Di bawah ini ada tabel yang menggambarkan dua jenis penanaman budaya organisasi ditinjau dari perkembangan organisasi :

Tabel 13. Perbedaan Metode Penanaman Budaya Organisasi

Primary Embedding Mechanisme	Secondary Articulation and Reinforcement Mechanism
Pusat perhatian pemimpin, ukuran dan kontrol mereka	Desain organisasi dan strukturnya
Reaksi pemimpin pada isu – isu atau situasi kritis	Sistem dan prosedur organisasi
Kriteria yang terukur akan alokasi sumber daya yang terbatas	Upacara dan ritual organisasi
Peranan model yang direncanakan, mengajar dan melatih	Desain ruangan fisik, bangunan depan dan bangunan secara umum
Kriteria yang terukur akan alokasi hadiah dan status	Cerita, legenda, dan motos tentang orang dan peristiwa
Kriteria yang terukur akan cara pemimpin merekrut, menyeleksi, mempromosikan, memberikan pensiun, dan mengucilkan anggota organisasi.	Pernyataan formal filosofi organisasi, nilai dan credo perusahaan

PRIMARY EMBEDDING MECHANISM

Apa yang Diperhatikan, Diukur dan Dikontrol Oleh Pemimpin

Salah satu mekanisme yang sangat berdampak adalah apa yang secara sistematis para pemimpin perhatikan. Hal ini bisa berarti apa yang mereka catat dan beri komentar terhadap apa yang mereka ukur, kontrol, berikan hadiah, dan berurusan secara sistematis. Jika pemimpin mengenali proses ini, maka dengan memberikan perhatian pada hal – hal tertentu secara sistematis akan menjadi cara berkomunikasi yang sangat berdampak, terutama jika pemimpin sangat konsisten dengan perilakunya. Di satu pihak, jika pemimpin tidak menyadari kekuatan proses ini atau mereka tidak konsisten dengan apa yang mereka beri perhatian, para bawahan dan kolega pemimpin akan membuang waktu dan energi bukan main banyaknya hanya untuk mencoba menguraikan apa yang sesungguhnya perilaku pemimpin refleksikan (Schein, 1992 : 231 – 237).

Perhatian yang tidak konsisten dan berubah – ubah menyebabkan bawahan kurang memperhatikan pada apa yang manajemen senior inginkan, dengan cara

demikian memberdayakan karyawan berdasarkan tingkat kegagalannya. Beberapa sinyal sangat penting tentang apa yang pendiri perusahaan dan pemimpin perhatikan adalah pertemuan para pemimpin dan aktivitas lain yang mereka gunakan untuk merencanakan dan menganggarkan. Dengan bertanya kepada bawahan secara sistematis tentang isu – isu tertentu, pemimpin dapat menyampaikan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana mereka melihat suatu permasalahan. Isi utama perencanaan malah mungkin tidak sepenting seperti proses belajar yang terjadi selama perencanaan berlangsung.

Perhatian juga difokuskan pada bagian pertanyaan yang diajukan oleh pemimpin dan bagaimana mereka merancang agenda sebuah pertemuan. Sinyal lain yang penting adalah bagaimana ledakan emosional pemimpin terjadi ketika mereka merasa asumsi penting organisasi telah dilanggar.

Secara ringkas, apa yang secara konsisten pemimpin beri perhatian untuk berkomunikasi secara sangat jelas tentang prioritas, tujuan dan asumsi – asumsi mereka. Jika mereka memberi perhatian pada begitu banyak hal atau pola perhatian mereka tidak konsisten, bawahan akan menggunakan sinyal lainnya atau pengalaman mereka sendiri untuk memutuskan apa yang penting dan akhirnya mengarahkan organisasi pada seperangkat asumsi yang berbeda – beda dan banyak sub budaya.

Reaksi Pemimpin pada Hal – Hal Kritis Dan Krisis Organisasi

Ketika organisasi menghadapi krisis, cara pemimpin dan rekan – rekannya yang berurusan dengan krisis akan menciptakan norma, nilai dan prosedur kerja

baru dan mengungkapkan asumsi dasar yang sangat penting. Krisis adalah sangat penting dalam pembentukan dan penyampaian budaya karena krisis meningkatkan keterlibatan emosional selama beberapa saat terjadi proses belajar yang intensif. Krisis meningkatkan kecemasan dan pengurangan kecemasan adalah motivator yang berdaya guna dalam proses pembelajaran baru. Jika orang membagikan pengalaman emosional mereka yang kuat dan secara bersama – sama belajar bagaimana mengurangi kecemasan, mereka mungkin akan mengingat apa yang mereka sudah pelajari (Schein, 1992 :237 – 238).

Krisis sekitar isu integrasi internal dapat muncul dan menanamkan asumsi pemimpin. Waktu yang baik untuk mengamati sebuah organisasi secara dekat adalah ketika tindakan pembangkangan muncul. Begitu sering budaya organisasi dihubungkan secara ketat dengan hirarki, otoritas, kekuasaan, dan pengaruh yang mengharuskan mekanisme penyelesaian konflik dikerjakan secara konsisten dan diperbaharui secara bersama. Tidak ada kesempatan yang lebih baik lagi bagi pemimpin untuk mengirimkan sinyal tentang apa yang menjadi asumsi mereka sendiri tentang sifat alamiah manusia dan bagaimana hubungan antar sesama dibandingkan ketika mereka sendiri sedang ditantang.

Kriteria yang Terukur akan Alokasi Sumber Daya

Bagaimana anggaran dibuat pada sebuah organisasi adalah proses lain yang mengungkapkan asumsi dan keyakinan pemimpin. Dalam penelitian Donaldson dan Lorsch (1983) menunjukkan bahwa pada pembuatan keputusan manajemen puncak, keyakinan pemimpin akan kompetensi unik organisasi

mereka, tingkat penerimaan resiko keuangan, dan tingkat kecukupan finansial organisasi secara mandiri akan sangat mempengaruhi pilihan – pilihan tujuan mereka, sarana – sarana untuk mencapai tujuan tersebut, dan proses manajemen yang digunakan (Schein, 1992 : 239 – 240).

Peran Model yang Disengaja, Mengajar dan Melatih

Pendiri organisasi dan pemimpin pada umumnya memahami bahwa perilaku kasat mata mereka memiliki nilai yang besar dalam mengkomunikasikan asumsi dan nilai kepada anggota mereka, terutama pendatang baru. Ada perbedaan antara pesan yang disampaikan oleh pemimpin melalui situasi yang sudah disiapkan sebelumnya (contoh : lewat video) dengan pesan yang diterima ketika pemimpin diamati secara tidak formal. Pesan tidak resmi biasanya lebih berdampak untuk mekanisme pengajaran dan pelatihan (Schein, 1992 : 240 – 241).

Kriteria yang Terukur akan Alokasi Penghargaan dan Status

Anggota organisasi belajar dari pengalaman mereka sendiri melalui promosi, penilaian kinerja, dan diskusi dengan bos tentang apa yang perusahaan hargai dan hukum. Baik sifat alamiah perilaku yang dihadiahi dan dihukum serta sifat alamiah hadiah dan hukuman itu sendiri membawa pesan. Pemimpin dapat dengan cepat menyampaikan prioritas, nilai dan asumsi mereka sendiri dengan secara konssiten menghubungkan hadiah dan hukuman dengan perilaku yang mereka sangat perhatikan (Schein, 1992 : 242 – 243).

Jika pendiri organisasi atau pemimpin mencoba untuk meyakinkan diri bahwa nilai dan asumsi mereka dipelajari oleh anggota organisasi, mereka harus menciptakan sebuah sistem penghargaan, promosi dan status yang konsisten dengan asumsi – asumsi tersebut. Ketika pesan – pesan tersebut disampaikan lewat perilaku pemimpin sehari – hari, akan ada penilaian dari anggota organisasi apakah penghargaan penting perusahaan dialokasikan secara konsisten dengan perilaku sehari – hari pemimpin tersebut. Ketika tingkat penyampaian pesan ini tidak konsisten, seseorang akan menemukan organisasi dalam keadaan memiliki konflik yang besar tanpa adanya sebuah budaya yang jelas.

Kriteria yang Terukur akan Proses Rekrutmen, Seleksi, Promosi, Pensiun dan Pengucilan

Salah satu cara yang sangat tidak kentara dan berdaya guna agar asumsi budaya ditanamkan dan diabadikan adalah proses menyeleksi anggota baru. Jika pendiri berasumsi bahwa cara terbaik untuk membangun sebuah organisasi adalah menerima seseorang yang tangguh, mandiri, bisa ditinggalkan sendiri, lalu dia berhasil melanjutkan cara seleksi seperti itu, maka dia akan menciptakan sejenis budaya yang dia asumsikan terbaik untuk organisasi. Pemimpin itu mungkin tidak menyadari bahwa keberhasilan sebuah budaya terletak pada keberhasilan usaha rekrutmen dan keyakinannya akan bagaimana mengorganisasi mungkin tidak tercapai bila ia tidak lagi mendapatkan jenis orang yang sesuai dengan asumsinya itu (Schein, 1992 : 243 – 245).

Mekanisme penanaman budaya ini dikatakan tidak kentara karena bekerja secara tidak sadar di kebanyakan organisasi. Pendiri organisasi dan pemimpin cenderung untuk menemukan kandidat menarik yang mirip dengan anggota organisasi saat ini dalam hal gaya, asumsi, nilai dan keyakinannya.

Asumsi dasar dan nilai organisasi selanjutnya diperkuat melalui kriteria siapa yang dipromosikan atau tidak, siapa yang dipensiunkan, siapa yang dikucilkan ketika akan dipecat atau diberikan porsi pekerjaan yang tidak lagi penting, bahkan untuk posisi manajer sekalipun. Seluruh proses ini saling berinteraksi cenderung menguatkan yang satu dengan yang lainnya ketika keyakinan, nilai dan asumsi pemimpin konsisten. Pemisahan mekanisme di atas bertujuan untuk menunjukkan bahwa pemimpin bisa mengkomunikasikan asumsi mereka dengan berbagai cara. Banyak pendatang baru datang ke organisasi dan memiliki data yang banyak untuk menguraikan asumsi pemimpin yang sesungguhnya. Tidaklah perlu bagi pendatang baru untuk menghadiri pelatihan khusus atau sesi indoktrinasi untuk belajar asumsi budaya yang penting. Mereka memiliki banyak bukti melalui perilaku pemimpin.

ARTIKULASI SEKUNDER DAN MEKANISME PENGUATAN

Pada sebuah organisasi yang masih muda, desain, struktur, arsitektur, ritual, cerita dan pernyataan resmi perusahaan adalah penguat budaya, bukan penciptaan budaya. Ketika sebuah organisasi sudah dewasa dan stabil, mekanisme yang sama ini akan menjadi mekanisme penciptaan budaya utama yang akan memaksa pemimpin masa depan. Mekanisme ini disebutkan sekunder karena

mereka baru bekerja jika mereka konsisten dengan mekanisme utama yang sudah dibicarakan di atas. Ketika mekanisme sekunder ini konsisten, mereka mulai membangun ideologi organisasi lalu memformalisasi apa yang sudah dipelajari oleh anggota organisasi (Schein, 1992 : 245).

Desain dan Struktur Organisasi

Pendiri organisasi atau pemimpin sering memiliki teori yang kuat tentang bagaimana mengorganisasi secara sangat efektif. Beberapa berasumsi bahwa hanya mereka yang mampu mengetahui apa yang benar, lalu mereka menetapkan hirarki dan kontrol yang sangat terpusat. Yang lain berasumsi bahwa kekuatan organisasi mereka adalah pada manusia dan oleh karena itu mereka membangun organisasi yang sangat terdesentralisir dengan mendorong otoritas sampai se bawah mungkin. Yang lain lagi percaya bahwa kekuatan mereka adalah solusi yang dinegosiasikan sehingga mereka merekrut orang yang kuat lalu menciptakan struktur yang mendorong orang untuk bernegosiasi solusi dengan sesama. Beberapa pemimpin yang lain percaya untuk mengurangi kesalingtergantungan untuk membebaskan unit – unit bisnisnya; yang lain percaya pentingnya pemeriksaan dan keseimbangan sehingga tiap unit bisa berfungsi secara otomatis (Schein, 1992 : 246 – 247).

Desain awal organisasi dan reorganisasi yang berkala yang dilalui oleh perusahaan akan menyediakan banyak kesempatan untuk pendiri organisasi dan pemimpin menanamkan asumsi tentang pekerjaan, sarana untuk mencapai tujuan, sifat alamiah manusia, dan hubungan antar sesama secara mendalam.

Sistem dan Prosedur Organisasi

Bagian kehidupan organisasi yang paling kasat mata adalah rutinitas, prosedur, laporan, formulir dan tugas – tugas harian, mingguan, bulanan, caturwulanan, dan tahunan yang harus dikerjakan. Sistem dan prosedur memiliki fungsi yang mirip dengan struktur formal yang dibuat untuk membuat kehidupan organisasi menjadi dapat diramalkan dan tentunya mengurangi ketidakjelasan dan kecemasan. Meskipun karyawan sering mengeluh tentang birokrasi yang mencekik, mereka perlu prosedur terkini untuk menghindari kecemasan dan ketidakpastian dunia ini (Schein, 1992 : 247 – 248).

Mendapati anggota kelompok mencari jenis stabilitas ini dan berusaha mengurangi kecemasan, pendiri organisasi dan pemimpin memiliki kesempatan untuk memperkuat asumsi mererka dengan membangun sistem dan prosedur.

Sistem dan prosedur dapat memformalisasi proses ‘pemberian perhatian’ dan juga memperkuat apa yang sesungguhnya pemimpin perduli. Anggaran formal atau rutinitas perencanaan sering diacukan pada produksi rencana atau anggaran lebih umumnya dan penyediaan pengingatan karyawan akan apa yang pemimpin pertimbangkan penting untuk diberikan perhatian pada khususnya.

Upacara dan Ritual Organisasi

Beberapa peneliti budaya melihat proses upacara dan ritual yang khusus adalah pusat penguraian dan komunikasi nilai – nilai budaya. Perhatian terhadap ritual ini terjadi pada tradisi antropologi ada hubungannya dengan kesulitan

pengamatan mekanisme penanaman budaya organisasi utama sebelumnya. Ketika kita hanya memiliki data yang menonjol yaitu upacara dan ritual organisasi, kita harus menggunakannya sebaik mungkin, sama baiknya dengan struktur dan proses organisasi; namun jika benar – benar hanya data itu saja yang kita miliki maka akan sulit untuk menguraikan asumsi dan nilai – nilai pemimpin (Schein, 1992 : 248 – 249).

Seseorang bisa saja menemukan aktivitas ritual atau peristiwa resmi organisasi, tetapi mereka hanya mengungkapkan sedikit rentang nilai – nilai yang membentuk budaya organisasi. Ada bahaya dengan meneliti terlalu banyak di ritual organisasi. Peneliti bisa mengungkapkan satu bagian budaya dengan benar, tetapi mereka juga bisa tidak memiliki dasar untuk menentukan hal lain yang sedang terjadi dan seberapa penting aktivitas ritual dalam rencana yang lebih besar.

Desain Ruang Fisik, Ruang Depan dan Bangunan

Kategori desain fisik dimaksudkan untuk mencakup seluruh fitur organisasi yang kasat mata yang bisa dilihat oleh pelanggan, penyuplai, karyawan baru dan pengunjung. Pesan dapat ditarik dari lingkungan fisik perusahaan dan secara berpotensi memperkuat pesan pemimpin, tetapi hanya jika mereka terkelola untuk itu. Jika mereka tidak terkelola secara jelas, mereka mungkin merefleksikan asumsi arsitek, perencanaan dan fasilitas management, budaya lokal komunitas atau asumsi sub budaya lainnya (Schein, 1992 : 250).

Pemimpin yang memiliki filosofi yang jelas dan gaya sering membangun gaya manajemennya ke dalam bentuk manifestasi yang nyata. Sebagai contoh, perusahaan yang percaya bahwa kebenaran bisa didapatkan lewat konflik dan pentingnya komunikasi yang terbuka, akan memilih *lay out* ruangan yang terbuka.

Cerita tentang Peristiwa Khusus dan Orang

Ketika kelompok berkembang dan mengumpulkan sejarah, beberapa sejarah disusun menjadi cerita tentang peristiwa dan perilaku pemimpinnya. Lalu cerita – apakah itu legenda, mitos, perumpamaan dan sebagainya – memperkuat nilai – nilai dan mengajarkannya kepada karyawan baru. Mengingat cerita seing kali disaring dan tidak jelas kebenarannya, bentuk komunikasi ini sering kali tidak bisa dipercaya. Pemimpin tidak dapat selalu mengontrol apa yang akan dikatakannya dalam cerita, meskipun mereka dapat memperkuat cerita tertentu yaitu tentang apa yang mereka anggap baik dan mungkin saja memberikan cerita yang bermuatan pesan nilai yang baik untuk organisasi (Schein, 1992 : 251).

Pernyataan Resmi tentang Filosofi, Kredo dan Piagam Perusahaan

Mekanisme artikulasi dan penguatan yang terakhir adalah pernyataan resmi atau formal perusahaan, sebuah usaha pendiri organisasi dan pemimpin untuk menyatakan nilai dan asumsi mereka secara eksplisit. Pernyataan ini umumnya menekankan pada bagian kecil asumsi atau nilai yang bekerja dalam kelompok tersebut dan mungkin menekankan ideologi dan filosofi pemimpin. Pernyataan publik semacam ini berupa nilai yang ditekankan untuk dilakukan di

perusahaan oleh pemimpin dan sebagai pengingat asumsi dasar yang tidak boleh dilupakan (Schein, 1992 : 252).

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba untuk membandingkan kedua desain intervensi tersebut dalam tabel di bawah ini, dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan dan penyebab permasalahan penelitian ini :

SOSIALISASI ORGANISASI

Tabel 14. Kelebihan dan Kelemahan Sosialisasi Organisasi

KELEBIHAN	KELEMAHAN
Sangat cocok untuk karyawan baru yang belum memahami tentang perusahaan dan lingkungannya	Lebih cocok untuk karyawan baru saja, sedangkan karyawan lama perlu juga diberitahukan dengan cara yang berbeda secara efisien dan efektif
Memiliki beberapa metode yang jelas dan sistematis dalam membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya	Memiliki mekanisme yang kurang kuat karena terkesan terpisah dari kehidupan organisasi yang sesungguhnya (lebih banyak ruang simulasi)
Bisa disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan (contoh : perusahaan bisa memilih sosialisasi secara individu atau bersama sesuai dengan kebutuhan atau sifat alamiah pekerjaannya)	Tidak menjawab penyebab permasalahan penelitian yaitu komitmen manajemen puncak yang kurang
Memerlukan biaya yang terukur dan relatif lebih murah karena ada kerangka waktu yang membatasi	Hasilnya kurang bisa begitu diharapkan karena pendekatan yang dipakai parsial, bukan sistemik

PENANAMAN BUDAYA ORGANISASI

Tabel 15. Kelebihan dan Kelemahan Penanaman Budaya Organisasi

KELEBIHAN	KELEMAHAN
Bisa digunakan untuk semua level karyawan dan juga untuk karyawan baru	Tidak ada pemisahan perlakuan yang jelas antara karyawan lama dengan karyawan baru sehingga karyawan baru harus pandai untuk membaca situasi
Menjawab pertanyaan masalah penelitian dengan efisien dan efektif (sesuai dengan penyebab masalah yaitu ketidakkonsistenan dan isu komitmen manajemen)	Karyawan diharapkan bisa memahami bahasa verbal dan non verbal pemimpin perusahaan
Memiliki mekanisme yang lebih lengkap karena mencakup desain, struktur dan proses organisasi, terlebih lagi menuntut partisipasi dan komitmen pemimpin.	Pemimpin harus memiliki komitmen dan motivasi yang besar untuk melaksanakan penanaman budaya ini
Bila dilakukan secara konsisten, akan memiliki dampak yang sangat luas dan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan	Memerlukan biaya yang tidak murah dan tidak jelas karena tidak ada kerangka waktu yang jelas kapan penanaman budaya ini selesai.

B. DESAIN INTERVENSI YANG DIGUNAKAN

Berdasarkan paparan kelebihan dan kekurangan kedua desain atau pendekatan solusi di atas, maka peneliti memilih untuk menggunakan desain **PENANAMAN BUDAYA ORGANISASI** dengan alasan sebagai berikut :

1. Desain penanaman budaya melibatkan komitmen dan partisipasi pemimpin yang memang menjadi penyebab utama masalah penelitian ini. Isu ketidakkonsistenan tentang budaya AJBS Swalayan lebih banyak disebabkan perilaku pemimpin yang tidak konsisten dengan apa yang dikatakan sebelumnya karena mereka melihat dulu ada perubahan, tetapi tidak mengkomunikasikan kepada karyawan.
2. AJBS Swalayan butuh sebuah penekanan – penekanan atau ketegasan pemimpin untuk mengurangi ketegangan atau kecemasan dan ketidakjelasan situasi kerja karena mereka melihat perusahaan kerap kali mengalami perubahan rencana dan ketidakpastian di masa mendatang. Berdasarkan sejarah organisasi, AJBS Swalayan pernah mengalami perubahan manajemen yang cukup banyak untuk seusiaanya (sembilan tahun mengalami pergantian tiga kali), sementara nilai – nilai dan asumsi dasar organisasi juga terimbas dan mengalami perubahan juga
3. Manajemen puncak (Direktur) memiliki komitmen yang kuat sejak awal penulis bergabung dengan perusahaan ini untuk membangun budaya organisasi karena mereka yakin akan dampak budaya organisasi yang kuat.
4. Manajemen memiliki alokasi dana yang sudah disediakan untuk membangun budaya organisasi

5. Manajemen memerlukan pendekatan yang sistemik dan menyeluruh untuk menanamkan nilai budaya yang diinginkan dan mencakup seluruh karyawannya, tidak terbatas oleh masa kerja dan prestasi kerjanya dan sebagainya.



BAGAN PENELITIAN



KEGIATAN INTERVENSI PENANAMAN BUDAYA AJBS SWALAYAN

Sebagaimana telah disebutkan dalam paparan kelebihan dan kelemahan penanaman budaya organisasi, AJBS Swalayan akan memerlukan komitmen dan motivasi pemimpin yang besar untuk menjamin keberhasilan program ini. Ini adalah program yang dimulai oleh pemimpin dan akan dimasukkan dalam proses organisasi sehingga harapan dan keinginan organisasi bisa dijalankan dalam proses kerja sehari – hari. Program ini mengacu kepada konsep Schein yang menghubungkan budaya organisasi dengan kepemimpinan, yaitu pemimpin terlibat dalam penciptaan, penanaman, penguatan dan perubahan budaya organisasi.

Kepemimpinan adalah sikap dan motivasi untuk menyelidiki dan mengelola budaya (Schein, 1992 : 374). Pada organisasi yang sedang bertumbuh, pemimpin mengeksternalisasikan asumsi dasar mereka sendiri dan menanamkannya secara bertahap dan konsisten dengan misi, tujuan, struktur, dan prosedur kerja dalam kelompok. Pada kondisi perusahaan yang sudah berkembang, pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengenali pengaruh budaya pada strategi, sturktur, prosedur dan cara anggota kelompok berhubungan dengan anggota yang lain. Pada dasarnya, pemimpin diharuskan memiliki kemampuan untuk megenali asumsi dasar sebuah budaya dan mampu mengubahnya untuk bisa membuat perusahaan mampu bertahan menghadapi perubahan. Itulah sebabnya program penanaman budaya AJBS Swalayan akan

menitikberatkan peran dan fungsi pemimpin perusahaan dalam mengembangkan budaya organisasi.

Penanaman nilai – nilai budaya adalah proses yang sangat mendasar, sulit, butuh banyak waktu, tetapi merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan perubahan organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu, proses ini hanya akan membawa hasil kalau ada hal – hal sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang kuat

Ia bukanlah seorang yang otoriter, melainkan pemimpin tim yang bekerja habis- habisan untuk organisasi, dan dengan berani mempertaruhkan jabatan dan kedudukannya untuk menghadapi fakta – fakta brutal. Ia bukanlah tipe pemimpin yang populis yang cenderung cari aman dan menghindari dari tekanan – tekanan (Kasali, 2005 : 348).

AJBS Swalayan membutuhkan seorang pemimpin yang memahami bisnis organisasi, lingkungan internal dan eksternalnya dengan sangat baik dan mampu merumuskan tujuan yang diinginkan serta merancang nilai – nilai budaya yang sesuai dengan tujuan strategis tersebut.

2. Keterlibatan pemimpin

Jelas bahwa pemimpin harus terlibat dalam program penanaman budaya. Lodahl dan Kejner (dalam Muchinsky, 1993 : 282) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat identifikasi psikologis seseorang dengan pekerjaannya atau tingkat kepentingan pekerjaan dalam citra diri karyawan. Mereka juga menyatakan bahwa keterlibatan mengacu pada internalisasi nilai – nilai tentang kebaikan dan kepentingan pekerjaan.

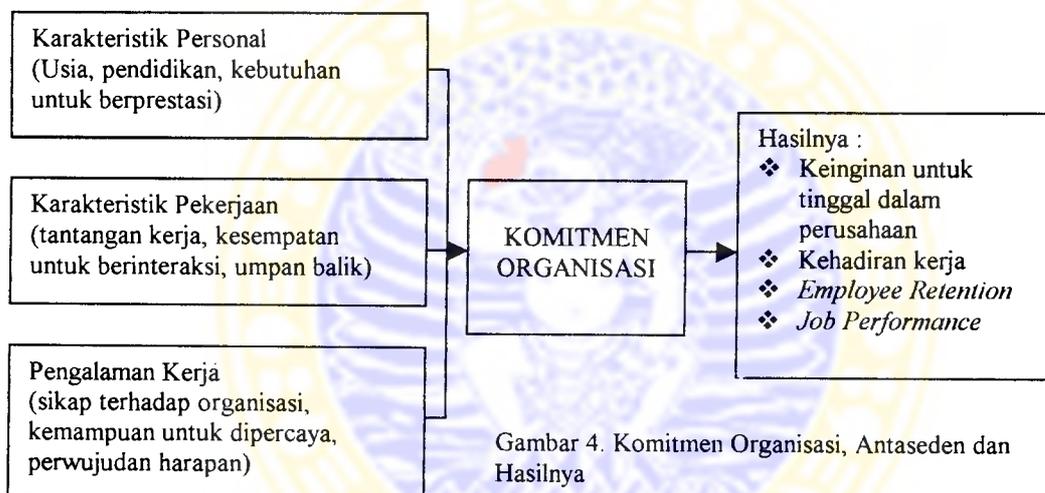
Saal (dalam Muchinsky, 1993 : 282) telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan usia dan pengesahan etika kerja agama tertentu yang percaya bahwa bekerja keras adalah ibadah. Keterlibatan kerja juga berhubungan dengan karakteristik pekerjaan. Karyawan yang memiliki variasi kerja yang lebih besar dan berhubungan dengan orang lain di tempat kerja lebih merasa terlibat kerja.

Dalam program penanaman budaya organisasi AJBS Swalayan ini, para pemimpin diharapkan mau memberikan partisipasinya dalam bekerja membangun budaya organisasi yang diinginkan perusahaan. Mereka harus diyakinkan bahwa pekerjaan membangun atau menanamkan nilai budaya pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama adalah pekerjaan yang sangat penting dalam membangun kepribadian perusahaan yang dicita-citakan. Pekerjaan ini juga berbicara tentang kepribadian mereka sendiri karena mereka bekerja di AJBS Swalayan karena kecocokan mereka dengan karakteristik perusahaan. Dengan demikian proses identifikasi psikologis mereka dengan perusahaan semakin kuat.

Pekerjaan yang bukanlah pekerjaan yang sederhana dan membutuhkan pemikiran, perenungan dan langkah praktis untuk memulai, akan memberikan tantangan baru bagi para pemimpin untuk bekerja keras menanamkan budaya organisasi. Mereka akan merasa dihargai dan mau melibatkan diri pada program ini karena sesuai dengan kapasitas mereka.

3. Komitmen pemimpin

Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Steer, dalam Muchinsky, 1993 : 283). Karakteristiknya adalah keyakinan kuat dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk berusaha secara melebihi harapan bagi organisasi, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Porter, dkk dalam Muchinsky, 1993 : 283).



Tanpa komitmen, sangat besar kekuatiran perusahaan dan seluruh anggotanya, apakah program penanaman budaya ini akan berhasil atau tidak. Gambar di atas menunjukkan kepada kita bagaimana membuat pemimpin berkomitmen kepada program penanaman budaya ini, yaitu :

- a. Pemilik perusahaan memberikan pandangan dan harapannya agar target penanaman budaya organisasi yang diinginkan tercapai dan para pemimpin diajak untuk memiliki sikap yang positif terhadap perusahaan.

- b. Memberikan wawasan pendidikan budaya yang mampu memberikan kesadaran kepada pemimpin akan pentingnya budaya organisasi bagi usaha pencapaian tujuan organisasi.
- c. Menimbulkan kebutuhan berprestasi pemimpin, bahwa pekerjaan penanaman budaya organisasi ini adalah pekerjaan yang akan memberikan penghargaan kepada pemimpin itu sendiri, terutama untuk perkembangan karirnya.
- d. Memberikan nuansa tantangan kepada para pemimpin bahwa bila mereka berhasil mengembangkan budaya organisasi yang diinginkan, maka akan ada penghargaan perusahaan kepada usaha mereka, baik secara finansial maupun non finansial
- e. Memberikan kesempatan kepada para pemimpin untuk melakukan studi banding ke perusahaan – perusahaan yang memiliki reputasi budaya yang baik dan kuat sehingga terjadi proses pembelajaran dan interaksi sosial yang bermakna bagi karir pemimpin
- f. Memberikan umpan balik kepada setiap usaha atau pencapaian kritis tertentu sehingga para pemimpin memiliki pemahaman akan kemajuan atau kemunduran yang dibuatnya.
- g. Penanaman budaya yang memerlukan usaha yang besar dan terpadu, akan membutuhkan biaya komunikasi, pertemuan, pelatihan dan penyelenggaraan artefak budaya yang sangat banyak. Khususnya dalam perombakan bangunan perusahaan agar bisa memunculkan nilai – nilai budaya tertentu, pastinya membutuhkan dana yang tidak sedikit.

Dukungan dana yang besar akan membuat pemimpin berkomitmen karena pemilik perusahaan mau dan mampu berkomitmen dalam hal menyediakan dana penanaman budaya.

4. Komitmen karyawan

Karyawan yang melihat para pemimpin yang terlibat dan berkomitmen terhadap program penanaman budaya ini, pasti tidak akan mengalami kesulitan untuk juga berkomitmen mengembangkan nilai budaya yang diinginkan. Mungkin ada hal kritis yang perlu diperhatikan dalam memandang isu komitmen karyawan, yaitu kemauan dan kemampuan personal karyawan dalam berkomitmen. Secara eksternal apabila memang karyawan sudah dapat melihat peragaan pelibatan diri dan komitmen pemimpin, maka faktor internal seperti : kemampuan untuk memahami program ini, menangkap pesan – pesan manajemen dalam bentuk lisan, tulisan dan perilaku non verbal, kepekaan sosial, dan sebagainya, bisa saja mendukung atau menghambat karyawan dalam berkomitmen secara signifikan.

Untuk memperoleh komitmen yang luas, pemimpin dapat membanggunya melalui tiga tahapan (Daft dalam Rhenald , 2005 : 349 – 350) :

a. Tahap persiapan

Dilakukan lewat dua hal. Pertama adalah memperkenalkan (sentuhan pertama), baik lewat pidato pemimpin yang menyampaikan visi atau pandangan ke depan, surat keputusan, memo dan sebagainya. Kedua, dibangun proses kesadaran melalui dialog – dialog. Transformasi nilai

hendaknya tidak dilakukan tergesa – gesa, artinya implementasi belum dapat dilakukan sebelum karyawan diajak menerimanya

b. Tahap penerimaan

Para pemimpin membantu karyawan memahami apa yang akan terjadi di kemudian hari dan apa saja manfaat bagi organisasi dan mereka semua bila terjadi perubahan. Setelah mereka semua mulai bisa menerima, barulah keputusan untuk melakukan implementasi dimulai.

c. Tahap komitmen

Tahap ketiga terdiri dari dua langkah, yaitu instalasi dan institusionalisasi. Jadi, dimulai dengan *pilot project* sebagai proses percobaan. Di sini perubahan dilakukan secara terbatas pada bagian – bagian tertentu sehingga mudah diatasi dan pemimpin dapat secara langsung melihat dampak yang terjadi dan mengendalikannya. Setelah instalasi selesai, barulah dilakukan institusionalisasi, penerapan perubahan secara luas, terintegrasi pada seluruh organisasi.

LANGKAH – LANGKAH INTERVENSI

Langkah intervensi di bawah ini akan mengacu sepenuhnya pada konsep Schein yang memang menitikberatkan peran dan fungsi pemimpin untuk menanamkan nilai- nilai budaya organisasi, dengan langkah sebagai berikut :

1. Pendefinisian Ulang Atau Peneguhan Visi, Misi Dan Nilai Organisasi

Penting untuk AJBS Swalayan bisa mendefinisikan ulang atau meneguhkan visi, misi dan nilai organisasi karena seluruh anggota organisasi

perlu kepastian apakah nilai yang diinginkan sekarang ini memang merupakan keinginan bersama. Dalam hal ini peran pendiri organisasi dan pemimpin sangat penting karena mereka yang telah merancang visi, misi dan nilai organisasi pada awalnya dan sekarang perlu ada arahan yang jelas bahwa kita akan menuju ke mana.

Kegiatan ini tidak bisa selesai dengan sebuah pertemuan saja karena diperlukan diskusi yang sangat intensif dan perlu proses perenungan dan kilas balik yang cukup besar cakupannya untuk mendapatkan pemahaman yang akurat tentang siapa sesungguhnya AJBS Swalayan, dimana perusahaan ini beroperasi, apa yang membuat perusahaan ini berbeda dari perusahaan lain dan unggul serta kelemahannya, dan pertanyaan mendasar lainnya.

Sebuah penelitian budaya organisasi di sebuah bank pemerintah yang cukup besar di Indonesia juga memulai dengan penyusunan core values (nilai – nilai inti). Mereka menyebarkan kuesioner, wawancara dan brainstorming tentang nilai – nilai yang hidup di organisasi (Djokosantoso, 2003 : 90). Langkah selanjutnya mereka mengelompokkan nilai – nilai yang terjaring dalam sesi itu ke dalam kelompok nilai yang dirasa sejenis, diirngkas lagi menjadi 10 nilai yang mendapatkan ranking tertinggi, sampai akhirnya mereka mendapatkan lima nilai dasar yang disepakati. Dari kelima nilai tersebut, dibuatlah perilaku – perilaku yang jelas kelihatan dan dapat dilatihkan.

AJBS Swalayan tidak akan membuat konsensus seperti yang dilakukan oleh Bank Pemerintah tersebut karena pemimpin cukup yakin dengan kebenaran dan arah nilai – nilai tersebut. Yang diperlukan adalah pendefinisian ulang atau

peneguhan nilai – nilai yang diinginkan melalui sarana pertemuan para pemimpin puncak dan manajer. Pelatihan akan dilakukan dengan metode FGD atau diskusi dengan asumsi bahwa para pemimpin telah berada dalam level mampu memahami permasalahan dan memberikan kontribusi pandangan dan wawasan serta pemikiran – pemikiran yang matang dan mendalam. Diperlukan waktu tiga hari karena perlu waktu yang agak lama untuk mengadakan diskusi tersebut dan mencapai kesepakatan.

2. Pelatihan Mekanisme Penanaman Budaya Organisasi yang Utama

Pelatihan mekanisme penanaman budaya organisasi yang utama ini sangat penting bagi AJBS Swalayan karena seperti telah dikemukakan beberapa kali di bagian awal tulisan penelitian ini bahwa organisasi ini telah mengalami tiga kali pergantian kepemimpinan, mulai dari pendiri organisasi sendiri ke profesional (yang dulunya seorang konsultan), sampai sekarang tongkat kepemimpinan tersebut diberikan oleh seorang profesional dengan catatan dipercaya oleh pendiri perusahaan. Pergantian kepemimpinan dalam waktu yang relatif singkat membuat karyawan menjadi bingung dengan nilai – nilai yang diperagakan oleh manajemen. Satu hal yang sederhana yang ditangkap saat pengamatan tidak terstruktur oleh peneliti adalah manajemen pertama menerapkan manajemen X (tidak percaya dengan SDM), lalu manajemen kedua menerapkan manajemen Y (percaya kepada SDM), dan akhirnya manajemen ketiga kembali menerapkan manajemen X karena ada tekanan yang sangat besar dari pendiri perusahaan untuk manajemen terbaru ini melakukan kontrol yang sangat ketat atas penggunaan

keuangan, sarana dan prasarana serta perilaku karyawan (kedisiplinan, kejujuran dan lain – lain).

Pada pelatihan ini pemimpin puncak khususnya dan manajer pada umumnya, diajak untuk memikirkan beberapa aspek berikut ini :

- a. Apa yang menjadi pusat perhatian pemimpin, apa yang mereka ukur dan apa yang mereka kontrol
- b. Bagaimana pemimpin bereaksi terhadap peristiwa kritikal dan krisis organisasi
- c. Bagaimana pemimpin mengalokasikan sumber daya yang terbatas
- d. Bagaimana para pemimpin memberikan model peran yang disengaja untuk menampilkan nilai tertentu, mengajar dan melatih para karyawan
- e. Bagaimana pemimpin mengalokasikan penghargaan dan status kepada karyawan
- f. Bagaimana pemimpin melakukan rekrutmen, seleksi, mempromosikan, memensiunkan dan mengucilkan anggota organisasi.

Semua pertanyaan itu harus dijawab dengan jujur sehingga mereka bisa menyadari bahwa selama ini mereka sudah menguatkan nilai yang ‘benar’ atau yang ‘salah’. Keterbukaan ini akan mengantarkan AJBS Swalayan semakin dekat dengan apa yang diinginkannya. Setelah mereka sudah memahami nilai apa saja yang diperkuatnya selama ini, maka saatnya untuk membuat strategi memperkuat nilai budaya yang diinginkan.

Untuk memperkuat nilai pelayanan, pemimpin memberikan perhatian yang besar pada usaha – usaha karyawan dalam memberikan pelayanan. Bila mereka

melakukan dengan baik, pemimpin bisa memuji; bila mereka melakukannya melebihi harapan perusahaan, pemimpin bisa memberikan penghargaan, baik secara finansial ataupun non finansial (status, dan lain – lain); bila mereka melakukannya dengan buruk dan mendapatkan keluhan dari pelanggan, pemimpin akan memberikan hukuman, pelatihan dan konseling bila diperlukan. Bisa saja situasi yang membutuhkan pelayanan menjadi sebuah situasi yang kritis sehingga pemimpin perlu turun tangan sendiri untuk memberikan keteladanan atau contoh bagaimana mereka memberikan penekanan pada pelayanan kepada pelanggan, apakah mereka akan berterima kasih, meminta maaf, memberikan kompensasi dan lain – lain.

Demikian juga dengan nilai – nilai yang lain, seberapa jauh pemimpin akan memberikan perhatian ketika nilai – nilai itu diperkuat, dilanggar atau diabaikan. Mereka bisa menggunakan sumber daya yang ada untuk dialokasikan kepada usaha – usaha untuk memberikan penghargaan (promosi, penghargaan non finansial, insentif atau bonus) dan hukuman (pengurangan hak – hak, demosi, pengucilan) bagi karyawan yang mendukung atau melanggar nilai budaya yang diinginkan. Penggunaan sumber daya yang terbatas untuk kepentingan penanaman nilai budaya yang diinginkan adalah hal yang sangat kelihatan bagi semua karyawan bahwa mereka menekankan nilai tersebut untuk dipraktekkan di perusahaan. Sebagai contoh : pemimpin tetap berusaha untuk mengirimkan barang tersebut kepada pelanggan walaupun dia tahu bahwa akan mengalami kerugian, sementara waktu dan alat tidak mendukung, karena pemimpin tersebut yakin bahwa nilai integritas harus dipegang dan dijaga untuk melanggengkan

perusahaan di masa mendatang. Kerugian jangka pendek ini dapat dibayar dengan keuntungan jangka panjang yang diperoleh dari rasa percaya karyawan dan pelanggan.

Pelatihan akan diselenggarakan dalam metode yang berbeda – beda antara lain : *outward bound*, agar terjadi pencairan suasana di antara pemimpin dan memberikan wawasan yang segar, seminar, untuk memberikan wawasan dan pengetahuan budaya, diskusi atau FGD, untuk memberikan keterampilan merencanakan mekanisme penanaman budaya yang utama. Selain memberikan pelatihan, penulis akan memberikan pendampingan (lewat pengamatan dan wawancara) kepada pemimpin puncak untuk menjaga apakah mereka tetap konsisten dengan apa yang mereka inginkan dan terampil dalam mempraktekkan mekanisme penanaman budaya ini; mengingat untuk berubah adalah mudah, namun yang sukar adalah mempertahankan perubahan itu.

3. Pelatihan Mekanisme Penanaman Budaya Organisasi yang Sekunder

Pelatihan mekanisme kedua yang bersifat organisasional ini akan lebih ditujukan kepada jajaran manajer karena mereka yang banyak berhubungan dengan organisasi dan prosesnya. Setelah visi, misi dan nilai organisasi sudah ditetapkan bersama oleh pemimpin puncak dan manajer dan para pemimpin sudah mendemonstrasikan nilai – nilai yang diinginkan telah diperkuat, maka sudah saatnya para manajer menjamin kelangsungan nilai – nilai budaya tersebut dilanggengkan dalam praktek hidup organisasi secara harian, mingguan, bulanan dan tahunan.

Pada sesi ini manajer dilatih untuk memahami bahwa apa yang sudah dikerjakan oleh pemimpin puncak untuk mendukung nilai budaya tersebut adalah proses awal penciptaan budaya organisasi yang harus dilanjutkan dengan proses penguatan budaya organisasi melalui desain dan proses organisasi. Dengan demikian, perusahaan tidak bergantung sepenuhnya kepada pemimpin yang bisa saja sewaktu – waktu meninggalkan perusahaan dengan alasan apapun, melainkan budaya tersebut bisa tetap bertahan sejauh yang diinginkan oleh perusahaan.

Pelatihan akan diselenggarakan dalam metode yang berbeda – beda antara lain : *outward bound*, agar terjadi pencairan suasana di antara manajer dan memberikan wawasan yang segar, seminar, untuk memberikan wawasan dan pengetahuan budaya, diskusi atau FGD, untuk memberikan keterampilan merencanakan mekanisme penanaman budaya yang sekunder. Khusus untuk manajer, penekanan yang diperlukan adalah bagaimana menanamkan nilai budaya yang diinginkan ke dalam proses organisasi, dengan memperhatikan sumber daya yang ada.

4. Perancangan Proses Organisasi

Cara melanggengkan nilai – nilai tersebut dalam praktek kerja organisasi pada umumnya adalah melalui sistem dan prosedur yang bisa dijalankan oleh karyawan AJBS Swalayan. Tidak hanya itu, perusahaan masih bisa melakukan cara – cara lain dengan detil sebagai berikut :

a. Desain dan Struktur Organisasi

Perlu ada sebuah jabatan yang bertugas secara khusus untuk mengevaluasi pelaksanaan nilai budaya yang diinginkan. Jabatan ini akan memiliki hak atau wewenang serta kewajiban atau tanggung jawab untuk mengelola sumber daya yang akan dipakai untuk memberikan pemahaman bersama (sosialisasi), penghargaan dan hukuman. Dalam situasi kritis dan krisis organisasi, posisi atau jabatan ini juga memiliki wewenang untuk memberikan masukan bahwa apa yang dilakukan atau direncanakan untuk dilakukan itu sudah sesuai atau tidak sesuai dengan nilai budaya yang diinginkan.

Selain itu, AJBS Swalayan bisa mendesain organisasi yang mendistribusikan delegasi dan wewenang, mengingat situasi pelayanan sering membutuhkan inisiatif dan kreativitas.

b. Sistem dan Prosedur

Jelas bahwa kegiatan rutinitas karyawan secara harian, mingguan, bulanan dan tahunan harus memeragakan nilai pelayanan, integritas, kerja sama dan inovasi. Untuk mendukung nilai pelayanan, prosedur tentang pelayanan harus dibuat, bagaimana karyawan harus melakukan sesuatu untuk pelanggan, sampai sejauh mana kewenangan dan tanggung jawabnya, dan apa yang harus dilakukan untuk menangani keluhan pelanggan.

Untuk mendukung nilai integritas, laporan yang diberikan harus benar – benar menggambarkan situasi yang sesungguhnya. Laporan yang tidak sesuai akan mendapatkan ganjaran dan mempengaruhi proses karir karyawan di masa mendatang, sementara yang mengungkapkan situasi apa adanya akan

mendapatkan penilaian kinerja yang baik dan berpengaruh positif terhadap karir dan kompensasi yang diterimanya.

Untuk mendukung nilai inovasi, beberapa prosedur tidak terlalu ‘ketat’ dibandingkan dengan prosedur lain. Misal prosedur pelayanan sebaiknya tidak seketat prosedur penggunaan uang supaya karyawan bisa berkreasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang kerap kali tidak bisa diramalkan.

Untuk mendukung nilai kerja sama, perusahaan perlu mengatur prosedur yang membutuhkan kemandirian dan sekaligus kesalingtergantungan supaya karyawan memahami bahwa mereka tidak boleh tergantung terus kepada karyawan lain atau perusahaan sehingga nilai kerja sama akan lebih mudah dicapai.

c. Upacara dan Ritual

Upacara dan ritual yang diperlukan AJBS Swalayan adalah yang menghargai karyawan yang telah melakukan nilai budaya yang diinginkan secara unggul dan konssiten sehingga situasi itu akan memacu yang lain juga mengharapkan hal yang sama. Penghargaan yang diberikan sebaiknya mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan.

Upacara atau ritual yang bisa diselenggarakan untuk kepentingan bersama adalah acara malam tahun baru (pemimpin bisa memberikan sambutan atau pidato manajemen kepada karyawan tentang refleksi diri organisasi, harapan dan kewaspadaan yang harus ditimbulkan, dan sebagainya), rekreasi bersama (perusahaan bisa menanamkan nilai – nilai lewat kegiatan informal dan hasilnya akan efektif karena diasumsikan semua karyawan dalam keadaan

gembira), pertemuan manajer lintas departemen dan dalam departemen (untuk menggali permasalahan yang terjadi dan sekaligus pemimpin departemen membagikan nilai atau asumsi penting untuk melandasi solusi yang akan dibuat).

d. Bangunan Fisik

Untuk mendukung nilai integritas, kerja sama dan pelayanan, ruang kerja AJBS Swalayan perlu dibiarkan terbuka semuanya kecuali ruangan Direktur (Owner). Bila GM sendiri berada dalam ruangan kerja yang terbuka dan bisa diakses secara kasat mata kapan saja (dengan janji tentunya), maka ketiga nilai di atas akan terekspresikan dengan baik dan semua karyawan bisa melihat dan merasakannya.

Untuk nilai lainnya yaitu inovasi, perusahaan perlu membangun sebuah ruangan yang berguna sebagai tempat pertemuan, pelatihan secara khusus sehingga bisa diadakan brainstorming yang bisa menghasilkan ide – ide kreatif untuk menghasilkan barang dan jasa yang prospektif.

e. Cerita

Penekanan – penekanan yang dibuat oleh pemimpin dalam hal apa yang menjadi perhatian, mendapatkan penghargaan dan hukuman, akan menjadi sebuah cerita yang perlu disaring dan ekspresikan sebagai bentuk dukungan perusahaan terhadap nilai budaya yang ingin ditampilkan kepada seluruh jaringan kerja AJBS Swalayan.

f. Pernyataan Formal tentang Visi, Misi dan Nilai Organisasi

Pernyataan formal ini sudah dimiliki oleh AJBS Swalayan, hanya saja tampilannya perlu diperbaiki. Apabila memang ada pendefinisian ulang, maka perubahan tersebut harus disosialisasikan dalam bentuk piagam perusahaan yang bisa ditampilkan untuk dilihat oleh seluruh karyawan, pengunjung, pelanggan, penyuplai dan pihak – pihak lainnya.

Poster atau spanduk bisa saja digunakan untuk menyosialisasikan nilai budaya tersebut. Selain itu, perusahaan bisa juga membuat *gimmick product* berupa emblem, gantungan kunci, dompet, tempat bolpoin, pakaian seragam yang bertujuan secara halus agar para pengguna barang – barang tersebut memahami slogan yang tercantum dalam produk – produk tersebut, terutama berkaitan dengan produk yang dilihat oleh pihak luar (Susanto, 2004 : 88).

TABEL 16. ESTIMASI WAKTU DAN BIAYA INTERVENSI

NO	AKTIVITAS	WAKTU	PELAKSANA	PARTISIPAN	PENGAWAS	LOKASI	BIAYA (belum termasuk dengan jasa konsultan)
1	Peneguhan atau pendefinisian ulang visi, misi dan nilai organisasi Metode : Diskusi atau FGD Hasil : Pernyataan Visi, Misi dan Nilai Organisasi	3 kali pertemuan	Konsultan	Pemimpin, Pendiri Perusahaan, Manajer	Komisaris	Villa Tretes	Rp 1,000,000.00
2	Pelatihan mekanisme penanaman budaya organisasi yang utama Metode : Outward Bound, Seminar, Diskusi atau FGD Hasil : Rencana Tindakan Pemimpin Puncak dan Prosedur Pelaksanaannya	3 kali pertemuan	4 kali pertemuan	Pemimpin, Pendiri Perusahaan, Manajer	Komisaris	Pacet, Hotel JW Marriot, Villa Tretes	Rp 10,000,000.00
3	Pendampingan implementasi hasil pelatihan Metode : Observasi dan Wawancara Hasil : Konsistensi nilai budaya	1- 2 bulan	1- 2 bulan	Pemimpin, Pendiri Perusahaan, Manajer	Komisaris	AJBS Swalayan Jalan Ratna 14 Surabaya	Rp -
4	Pelatihan mekanisme penanaman budaya organisasi yang sekunder Metode : Outward Bound, Seminar, Diskusi atau FGD	3 kali pertemuan	4 kali pertemuan	Pemimpin, Pendiri Perusahaan, Manajer	Komisaris	Pacet, Hotel JW Marriot, Villa Tretes	Rp 10,000,000.00

	Hasil : Rencana Perubahan Sistem dan Prosedur						
5	Perancangan Proses Organisasi Metode : Seminar, Simulasi, Role Play Hasil : Sistem dan Prosedur yang baru, Struktur dan Desain Organisasi yang baru, Rancangan pembangunan fisik, tata letak ruangan dan sebagainya	1- 2 bulan	1- 2 bulan	Pemimpin, Pendiri Perusahaan, Manajer	Komisaris	AJBS Swalayan Jalan Ratna 14 Surabaya	Rp 100.000,000.00
						TOTAL BIAYA	Rp 121,000.000.00

RANCANGAN EVALUASI INTERVENSI

Seperti dipaparkan sebelumnya bahwa ada beberapa kelemahan dalam intervensi ini, bahwa penanaman budaya organisasi ini memerlukan waktu, tenaga dan uang dalam jumlah yang besar dan tidak terbatas dalam kerangka waktu tertentu. Setiap usaha yang dilakukan perlu mendapatkan evaluasi dan pengukuran apakah semuanya sudah sesuai dengan tujuan intervensi tersebut. Tujuan intervensi ini jelas, bahwa AJBS Swalayan ingin mewujudkan budaya organisasi yang diinginkannya yaitu pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama.

Mengacu pada tujuan tersebut, intervensi dianggap berhasil bila intervensi mampu menghadirkan nilai budaya yang diinginkan, demikian pula sebaliknya. Langkah – langkah yang bisa kita lakukan untuk mengukur keberhasilan tersebut adalah :

- a. Buat kriteria atau indikator hasil setiap langkah intervensi
- b. Buat perbandingan antara rencana dan realisasi, bila sesuai dianggap berhasil, demikian pula sebaliknya. Bila tidak berhasil, buat langkah – langkah antisipasi dan perbaikan, contoh : konseling kepada pemimpin dan manajer untuk menguatkan apa yang mereka telah peroleh di pelatihan, perbaikan prosedur yang masih memperkuat nilai budaya yang ‘salah’.
- c. Buat alat pengukuran kekuatan nilai budaya yang ditampilkan (penilai bisa dari karyawan, pelanggan dan penyuplai), baik lewat kuesioner, wawancara dan observasi serta *Performance Appraisal* yang ada di AJBS Swalayan.

Contoh rancangan evaluasi proses penanaman budaya dan *Performance Appraisal* yang menyangkut *Organizational Value* berada dalam seksi Lampiran.

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

1. SIMPULAN

AJBS Swalayan bukanlah perusahaan besar, namun di tahun 2004 ada suatu kesadaran bahwa mereka mengalami pertumbuhan penjualan yang sangat pesat dan pada saat bersamaan, ada masalah – masalah SDM yang harus ditanggulangi dengan seksama untuk mencegah munculnya *potential problem* yang lebih besar. Saat sedang membangun organisasi, masalah SDM menjadi sangat mengganggu dan menyebabkan hilangnya konsentrasinya untuk menghadapi persaingan bisnis yang tidak kalah pentingnya. Baik faktor eksternal dan internal AJBS Swalayan mendesak perusahaan untuk mengembangkan nilai budaya yang diharapkan menjadi pedoman perilaku yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bila tidak, AJBS Swalayan akan menghadapi permasalahan yang sama dan terus berulang karena karyawan mengalami ketidakcocokan dengan perusahaan, tidak disiplin dan melakukan pelanggaran – pelanggaran yang sifatnya mendasar.

Membangun sebuah budaya organisasi adalah sebuah proses yang besar dan panjang, sebuah proses yang membutuhkan dana, komitmen dan kesabaran bagi seluruh anggota organisasi, terutama pemimpin. Budaya memiliki komponen yang sangat kompleks, mulai dari yang nampak sampai yang tidak nampak (artefak, nilai yang didukung dan asumsi dasar), dari yang bisa dibayangkan

bahkan sampai yang tidak kita sadari, sampai ada usaha sadar untuk mengadakan penyelidikan atas hal tersebut.

Penelitian kali ini dibatasi sampai pada nilai budaya saja, tidak sampai ke asumsi dasar yang melandasi budaya tersebut. Dari penampilan artefak yang dimiliki oleh perusahaan, jelas bahwa AJBS Swalayan belum memaksimalkan penggunaan perangkat fisik atau non fisik budaya untuk mempromosikan nilai budaya yang diinginkan. Demikian juga melalui proses organisasi (melalui surat / internal memo, penganggaran, kontrol, penilaian kerja dan sebagainya), AJBS Swalayan malah memberikan penekanan pada nilai yang tidak sesuai dengan harapan.

Situasi itu disebabkan kurangnya komitmen manajemen dalam menyebarkan nilai budaya yang diinginkan dan seharusnya penyebaran itu melalui pendekatan penanaman budaya yang melibatkan pemimpin dan dilembagakan dalam proses organisasi yang ada. Dengan demikian nilai budaya yang diinginkan eksis dalam proses sehari – hari karyawan AJBS Swalayan dan apabila pemimpin mengalami pergantian sekalipun, budaya yang ada akan tetap bertahan.

Pendekatan penanaman budaya organisasi memiliki keuntungan mendasar yang diperlukan oleh AJBS Swalayan, sementara beberapa kebutuhan yang harus terpenuhi perlu diwaspadai karena apabila manajemen tidak memiliki komitmen yang besar untuk melaksanakannya, maka proyek besar dan mahal ini akan gagal dan bisa meruntuhkan perusahaan dalam jangka waktu yang pendek (sangat sederhana adalah perbandingannya dengan pembangunan kepribadian atau citra manusia yang gagal). Komitmen ini diwujudkan dengan adanya kesediaan

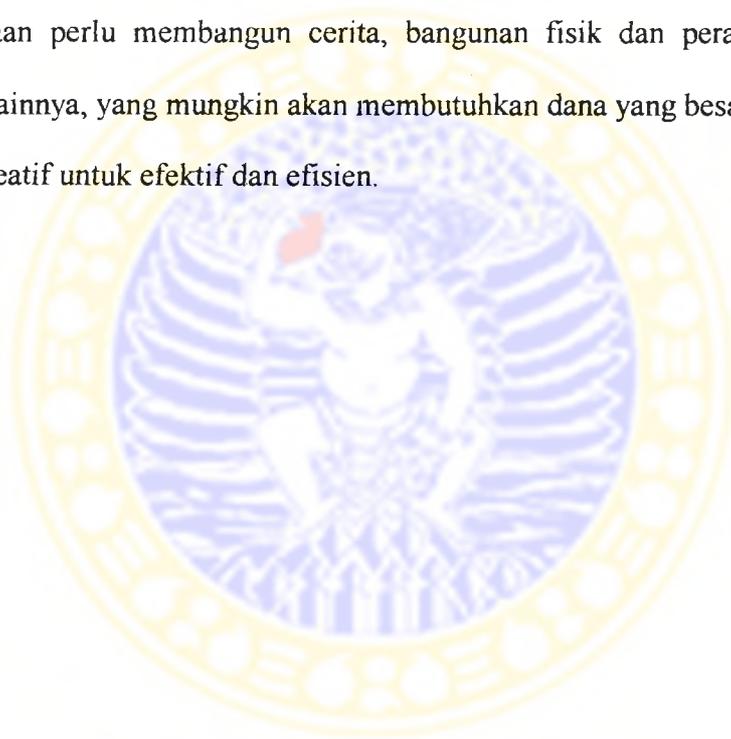
manajemen puncak merumuskan kembali pernyataan visi, misi dan nilai organisasi, memberikan perhatian kepada hal – hal yang dianggap penting, situasi kritis dan krisis, mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk kepentingan tertentu dengan berdasarkan nilai budaya yang diinginkan, merumuskan kembali sistem dan prosedur, menciptakan bangunan perusahaan, cerita dalam perusahaan, struktur dan desain organisasi yang mendukung nilai budaya pelayanan, integritas, inovasi dan kerja sama. Tanpa semuanya itu, kegagalan akan menanti perusahaan dalam membangun budaya organisasi.

2. SARAN

Ada beberapa saran yang ingin penulis sampaikan setelah melalui semua proses penelitian ini, antara lain :

1. Perlu adanya penelitian yang lebih mendalam sampai membahas isu asumsi dasar yang melatarbelakangi budaya perusahaan sehingga pemahaman penyebab permasalahan akan lebih mendalam walau pendekatan penanaman budaya ini sudah mencakup keseluruhan
2. Perusahaan harus memperhatikan dengan sungguh – sungguh proses pembangunan komitmen pemimpin puncak, manajer dan seluruh karyawan. Tanpa komitmen, tidak akan ada kemajuan yang diharapkan. Dengan komitmen, dana akan dikucurkan, usaha akan diperkuat dan melebihi apa yang diharapkan. Keterlibatan semua pihak internal sangat menentukan keberhasilan program penanaman budaya ini.

3. Perusahaan perlu mengatur alokasi penghargaan dan hukuman yang memperhatikan sifat alamiah organisasi bisnis, departemen dan jabatan karyawan dalam membangun budaya yang diinginkan
4. Perusahaan harus mendefinisikan keberhasilan dan kegagalan dalam konteks budaya organisasi sehingga seluruh karyawan memberikan perhatian kepada budaya yang diinginkan.
5. Perusahaan perlu membangun cerita, bangunan fisik dan perangkat fisik budaya lainnya, yang mungkin akan membutuhkan dana yang besar dan perlu usaha kreatif untuk efektif dan efisien.



DAFTAR PUSTAKA

- Brown, A. (1998) *Organisational Culture*, Harlow : Prentice Hall
- Davis, K. & Newstorm, J.W. (1989) *Organizational Behavior, eighth edition*, Singapore : Mc Graw Hill
- Moeljono, D. (2003) *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta : Elex Media Komputindo
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco : Jossey – Bass Inc., Publisher
- Poerwandari, K. (2001) *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*, Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Universitas Indonesia
- Armstrong, M. (2003) *How to be an Even Better Manager*, Jakarta : PT. Binarupa Aksara
- Muchinsky, P.M. (1993) *Psychology Applied to Work*, California : Brooks/Cole Publishing Company
- Kasali, R. (2005) *Change*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Robbins, S.P. (1996) *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Prenhallindo
- Susanto, A.B (2004) *Menjadi Super Company : Melalui Budaya Organisasi yang Tangguh dan Futuristik*, Jakarta : PT. Quantum Bisnis dan Managemen
- Van der Merwe, J.R. dan Miller, H.B. (2001) *Employee Turnover: The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resources Management*, Texas : Blackwell Publishers.
- [www.science.doe.gov / sc-5 / benchmark / Ch % 2011 % 20 Organizational % 20Culture % 2006.08.02.pdf](http://www.science.doe.gov/sc-5/benchmark/Ch%202011%20Organizational%20Culture%2006.08.02.pdf)
- [www.csuchico.edu / mgmt / strategy / module11 / sd011.htm](http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module11/sd011.htm)
- [www.busi.mun.ca / whiteb / b2301 / w05 / ch08.ppt](http://www.busi.mun.ca/whiteb/b2301/w05/ch08.ppt)

www.siu.edu/~dstrick / Course_Material / MGMT_341 / Chapter_Notes ____
Overheads / ch16.ppt



PIDATO / SAMBUTAN GENERAL MANAGER AWAL TAHUN 2005

Manajemen AJBS Swalayan mengucapkan “Selamat Tahun Baru 2005!” Pada kesempatan yang baik ini, kami mengajak rekan-rekan sekalian untuk melihat ke belakang dan merenung bersama akan apa yang telah kita alami bersama di tahun 2004. Tahun 2004, AJBS Swalayan dibuka dengan kabut yang tebal dan kekuatiran akan jalan yang akan dilalui sepanjang tahun kemarin. Pertanyaan-pertanyaan dasar akan keutuhan organisasi dan eksistensinya menjadikan hal ini sebagai kegalauan sekaligus tantangan bagi keluarga besar AJBS Swalayan. Dan saat ini pertanyaan tersebut sudah terjawab, hal ini bukan atas kontribusi perorangan, tetapi karena hasil kerja keras bersama, mulai dari perhatian owner secara intensif, kegigihan seluruh jajaran manajemen, maupun kerja keras keseluruhan staf AJBS Swalayan mulai dari front-end sebagai ujung tombaknya maupun back-end sebagai supportnya. Dan tak lupa bahwa faktor kemurahan Tuhan YME yang dengan begitu baiknya memberikan berkat atas hasil jerih payah yang telah dilakukan. Hal ini terefleksi dalam kinerja perusahaan tahun 2004 yang membaik melalui trend tingkat pertumbuhan yang konsisten mulai bulan April 2004.

Tahun 2004 juga memberikan banyak pelajaran kepada AJBS Swalayan untuk terus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada terutama dalam bidang manajemennya. Salah satu aspek yang paling penting untuk terus dicermati adalah aspek sumber daya manusia di mana faktor integritas sebagai salah satu kuncinya. Pada saat kita semua bekerja dengan integritas tinggi, sekelompok anggota lain dalam berbagai kejadian menodai jerih payah ini untuk kepentingan mereka sendiri dengan berbagai macam alibi. Faktor kedisiplinan juga menjadi isu yang masih perlu diperhatikan karena untuk mencapai hasil kerja yang optimal adalah suatu keniscayaan tanpa kedisiplinan dari setiap pelakunya. Kedisiplinan masih menjadi suatu peraturan dengan sanksi sebagai pembedanya, bukan merupakan faktor intrinsik yang alamiah dari pelaku-pelakunya.

Aspek lain adalah operasional setiap departemen dimana SOP yang ada sudah kadaluwarsa, tidak sesuai dengan perkembangan yang ada di lapangan. Akibatnya standar kerja dan aspek kontrol sebagai pertanggungjawaban dari kerja menjadi sangat rentan. Manajemen sering bertindak sebagai pemadam kebakaran ketimbang menjalankan fungsi manajemen itu sendiri. Konsekuensi lebih lanjut dari hal ini, Key Performance Indicator secara perorangan maupun departemental menjadi kabur.

Banyak suka dan duka yang telah ukir di tahun yang lalu, tetapi yang pasti buatlah apapun yang telah kita alami bersama menjadi suatu pembelajaran dan babak baru untuk lebih maju di waktu yang mendatang. Membuka tahun yang baru ini, kami

ingin kita semua memulainya dengan semangat dan komitmen kerja yang diperbaharui.

Berbagai strategi telah disusun untuk menghadapi tahun 2005 yang di satu pihak menjanjikan suatu peluang yang lebih baik tetapi juga ditandai dengan persaingan yang semakin tajam. Pokok-pokok strategi 2005 adalah intensifikasi dari 7 store dan wholesale sebagai front-end yang ada untuk terus meningkatkan penjualan, optimalisasi biaya-biaya yang ada (cost effectiveness), perbaikan mutu manajemen, dan meletakkan dasar-dasar untuk persiapan ekspansi.

Hasil yang telah dicapai di tahun 2004 janganlah menjadikan AJBS Swalayan berpuas diri karena hasil tersebut masih jauh dari hasil optimal yang bisa diraih. Penguasaan pasar hardware di Jawa Timur saja masih jauh dari yang seharusnya bisa dilakukan. Karenanya AJBS Swalayan masih perlu untuk melakukan berbagai program intensifikasi untuk dapat merebut pangsa pasar hardware secara keseluruhan, bukan hanya pada segmen individual saja seperti sekarang ini.

Melakukan optimalisasi atas biaya-biaya yang ada baik itu biaya variable seperti Harga Pokok Penjualan maupun biaya tetap seperti biaya tetap overhead lainnya juga menjadi pokok strategi di tahun 2005. Kami mengharapkan seluruh departemen dapat selalu berkreasi untuk mengoptimalkan biaya-biaya yang berada di bawah tanggung jawabnya sehingga setiap sen pengeluaran tepat pada sasarannya.

Fokus dari perbaikan mutu manajemen adalah melalui pembuatan SOP berikut KPI-nya, identifikasi kebutuhan training dan implementasinya, dan program terpadu pembaharuan budaya kerja. Melalui program-program tersebut diharapkan menjadi landasan yang kokoh bagi AJBS Swalayan untuk terus melakukan kebijakan "pay for performance" Tidak ada satupun karyawan yang dapat bersembunyi di balik prestasi karyawan lain atau departemennya dan tidak ada karyawan yang berprestasi lebih dari standar yang dicanangkan perusahaan yang tidak terindikasi sehingga setiap karyawan mendapatkan hasil yang sesuai dengan kinerja dan kontribusinya masing-masing.

Pada tahun 2005 ini, AJBS Swalayan berkomitmen untuk terus menjadikan sumber daya manusia sebagai asset perusahaan. Hal ini sangat sering diungkapkan oleh owner dalam berbagai kesempatan, dan karenanya kami mengajak seluruh jajaran AJBS Swalayan untuk menjawab komitmen itu dengan bukti karya di tahun 2005 ini.

TABEL 17. ANALISA SURAT – SURAT AJBS SWALAYAN DARI BEBERAPA SUMBER (DEPARTEMEN GENERAL MANAGEMENT, HRD, STORE, MERCHANDISING, DSITRIBUTION DAN STOCK CONTROL)

No.	Tanggal Surat	Judul Surat	Isi surat	Pembuat Surat	Analisa Surat (mengungkap nilai - nilai yang terkandung dalam isi surat)	Nilai yang terkandung
1	8-Apr-2004	Kawan Sejati	Penugasan Distribution Assistant Manager untuk mengusut tuntas kasus vendor Kawan Sejati dimana pihak gudang baru menginformasikan kepada MD setelah 7 (tujuh) hari setelah kasus tersebut terjadi.	General Manager	Kejadian ini juga mengindikasikan adanya kurang koordinasi dan kerja sama di antara bagian atau departemen. Berdasarkan wawancara dengan kedua belah pihak departemen (MD dan Distribution), memang sering terjadi konflik akibat kurang lancarnya komunikasi.	Kurang Kerja Sama
2	12-Apr-2004	Fasilitas Internet untuk Buyer	Pemberian fasilitas akses internet kepada buyer agar memudahkan buyer dalam mencari informasi barang.	General Manager	Fasilitas ini tentunya akan memicu kecepatan kerja buyer dalam merespon kebutuhan pelanggan dan mengembangkan pasar yang dimiliki AJBS Swalayan. Perilaku ini mengindikasikan pentingnya inovasi dalam industri retail supaya bisa bersaing dengan kompetitor lain dalam hal harga, rentang jenis produk, kekuatan dan posisi tawar menawar.	Pelayanan dan Inovasi

3	25-May-2004	Perubahan Struktur Organisasi Cabang Ratna	Terjadi perubahan struktur organisasi di cabang Ratna sehubungan dengan perbaikan kinerja di cabang-cabang AJBS.	General Manager	Perubahan struktur organisasi di level store dan diberikan secara tertentu saja, menunjukkan bahwa AJBS Swalayan memiliki keinginan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Struktur organisasi yang berbeda – beda di tiap store akan baik sekali bagi kepentingan pelanggan, juga tergantung pada pihak karyawan store, mau atau tidak melaksanakan ketentuan perubahan struktur tersebut.	Pelayanan
4	29-Jun-2004	Kebijakan Perlakuan Barang Hilang di Store	Pemberlakuan kebijakan yang jelas terhadap barang yang hilang akibat salah jual, dll untuk menghindari kejadian serupa dimasa mendatang.	General Manager	Nilai yang muncul secara kuat di surat kali ini adalah tanggung jawab karyawan dalam menyelenggarakan pekerjaannya, khususnya di departemen Store. Pimpinan menginginkan untuk karyawan bertanggung jawab atas kehilangan barang yang bisa dilacak pertanggungjawabannya dan tidak akan ditanggungkan sebagai kehilangan barang jenis shrinkage	Tanggung Jawab

5	22-Sep-2004	SOP Serah Terima Barang Dagangan - Lampu	Pemberlakuan prosedur serah terima barang dagangan, khususnya lampu untuk menghindari kerancuan pihak yang menanggung biaya penggantian kerusakan barang dagangan tersebut.	General Manager	Isu serah terima barang dagangan ini mengindikasikan perlunya kejelasan tanggung jawab masing – masing departemen dalam mengelola aktivitas kerja kerjanya. Berdasarkan wawancara dengan Store Manager, sering terjadi di antara karyawan, terutama lintas departemen, bahwa tanggung jawab masing – masing pihak sering tidak jelas dan bila ada masalah, yang terjadi adalah saling lempar tanggung jawab.	Tanggung Jawab
6	27-Oct-2004	Kasus Sidoarjo dan Semarang	Data-data dan perkembangan kasus pencurian di AJBS Swalayan cabang Sidoarjo dan Semarang.	General Manager	Ada kemauan untuk terus belajar dari kesalahan – kesalahan yang ada dan membuat pembaharuan dalam melaksanakan aktivitas pengamanan aset perusahaan.	Inovasi
7	28-Oct-2004	Kasus Sidoarjo dan Semarang	Follow up tindakan preventif untuk mencegah terjadinya kasus yang sama di kemudian hari.	General Manager	Kenyataan yang ada di lapangan bahwa masih belum ada usaha – usaha yang menunjukkan titik terang mengenai penangkapan beberapa tersangka yang sudah dikenali lewat video.	Inkonsistensi

8	29-Jan-2005	Teguran	Menegur Store Manager dan Dist. Asst. Manager sehubungan dengan selisih stock dan ketidakcocokan data-fisik yang terjadi di Distribution Dept. dan Store, khususnya Store Ratna.	General Manager	Situasi ini menunjukkan bahwa perlu adanya komunikasi dan kerja sama antar pimpinan departemen dan sekaligus menerangkan bahwa terdapat situasi kurang adanya kerja sama antar departemen. Jelas bahwa nilai kerja sama masih perlu dikembangkan lebih lanjut.	Kurang Kerja Sama
9	23-Feb-2005	Penonaktifan TCode MM42 & MM43 untuk Wholesale Asst. Manager	Menonaktifkan TCode MM42 & MM43 untuk user Wholesale Asst. Manager karena dipandang tidak relevan dalam hal kepemilikan dan kegunaannya.	General Manager	Hal ini menunjukkan prinsip efisiensi dan ketepatan penggunaan fasilitas perusahaan untuk kepentingan AJBS Swalayan	Efisiensi
10	7-Mar-2005	Jadwal dan Kalender Kerja Proyek Perbaikan Bussiness Process	Penugasan Asst. Manager untuk menyusun dan menyelesaikan jadwal dan rencana kalender kerja.	General Manager	Hampir sama dengan di atas, bahwa belum ada usaha nyata untuk benar-benar mewujudkan komitmen di awal tahun, bahwa AJBS Swalayan akan memperbarui SOP masing – masing departemen. Hal ini menunjukkan budaya inkonsistensi di antara tim manajemen yang menyebabkan karyawan di bawah akan kebingungan dalam menentukan sikap apakah pekerjaan ini diteruskan atau tidak. Situasi ini diperburuk dengan adanya proyek lain yang lebih penting untuk dikerjakan dan tidak adanya umpan	Inkonsistensi

					balik dari atasan terhadap situasi ini.	
11	8-Mar-2005	Penugasan Khusus – Service Center AJBS Swalayan	Penugasan Marketing Manager untuk menangani secara khusus persiapan pembukaan Servis Center AJBS Swalayan.	General Manager	Isu mengenai pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan merupakan suatu hal yang diinginkan oleh AJBS Swalayan, namun sampai sekarang belum ada realisasi (berdasarkan pengamatan) dan tidak ada indikasi yang menunjukkan apakah manajemen akan merealisasikan hal tersebut. Apalagi Person in Charge tersebut telah mengundurkan diri dari AJBS Swalayan.	Inkonsistensi
12	10-Dec-2004	Pembayaran ganti rugi kehilangan	Pembagian ganti rugi hilangnya Sandflex 24 TPI untuk seluruh karyawan Dept. Distribution.	Distribution Assistant Manager	Sekali lagi bahwa surat ini mengedepankan tanggung jawab karyawan sebagai suatu nilai yang dipromosikan	Tanggung Jawab
13	10-May-2005	Pembebanan Kerugian Perusahaan	Tindak lanjut mengenai berita acara hilangnya berkas reimburse Store Semarang yang berakibat hilangnya uang senilai Rp. 70.500,- dan nota asli pengeluaran biaya Store Semarang	GA Assistant Manager	Kasus ini mengindikasikan kurangnya koordinasi antar departemen khususnya yang terkait dengan ekspedisi pengiriman barang sehingga barang yang dititipkan tidak sampai ke tangan yang berhak menerima. Kejadian ini menunjukkan bahwa di antara karyawan kurang ada kerja sama yang baik	Kurang Kerja Sama

14	23-Aug-2004	Dispensasi jam kerja untuk karyawan	Persetujuan HR & GA manager atas permohonan dispensasi jam kerja untuk karyawan an. Tony D (sehubungan dengan jadwal kuliah ybs) berikut ketentuan yang berlaku untuk karyawan tersebut	HR & GA Manager	Surat ini menunjukkan perusahaan memperhatikan pendidikan karyawan untuk kepentingan karir karyawan dan perusahaan itu sendiri. Dengan berpendidikan tinggi, karyawan diharapkan untuk bisa memberikan warna baru (inovasi) di perusahaan	Inovasi
15	2-Sep-2004	Rekomendasi SP untuk karyawan a.n Radyto	Tentang hasil pembicaraan dengan Store Supervisor tentang pelanggaran yang telah dilakukan oleh karyawan an. Radyto (pulang pada jam kerja tanpa seijin atasan), kesimpulan yang diambil dari hasil pembicaraan tersebut (tidak melakukan perintah atasan secara layak), dan rekomendasi agar diterbitkan SP bagi karyawan yang bersangkutan.	HR & GA Manager	Surat ini menunjukkan perusahaan menekankan kedisiplinan kerja kepada karyawan, bahwa mereka wajib melakukan pekerjaan mereka dan mematuhi peraturan yang ada. Apabila karyawan memang menyatakan tidak mampu bekerja di hari itu dan tidak disetujui oleh atasannya, karyawan masih mengadakan hal ini kepada HRD, namun cara itu tidak dilakukan dan malahan melakukan tindakan tidak disiplin	Disiplin
16	6-Dec-2004	Permohonan maaf	Tentang permohonan maaf HR & GA Manager atas ketidaksiapan kru HR & GA dalam menyambut hadirnya haryawan baru HO (Dian /Desain Grafis) dalam hal sarana dan prasarana kerja.	HR & GA Manager	Surat ini menunjukkan betapa pentingnya nilai tanggung jawab dalam bekerja di AJBS Swalayan sehingga seorang manajer harus meminta maaf atas keteledoran timnya dalam bekerja	Tanggung Jawab

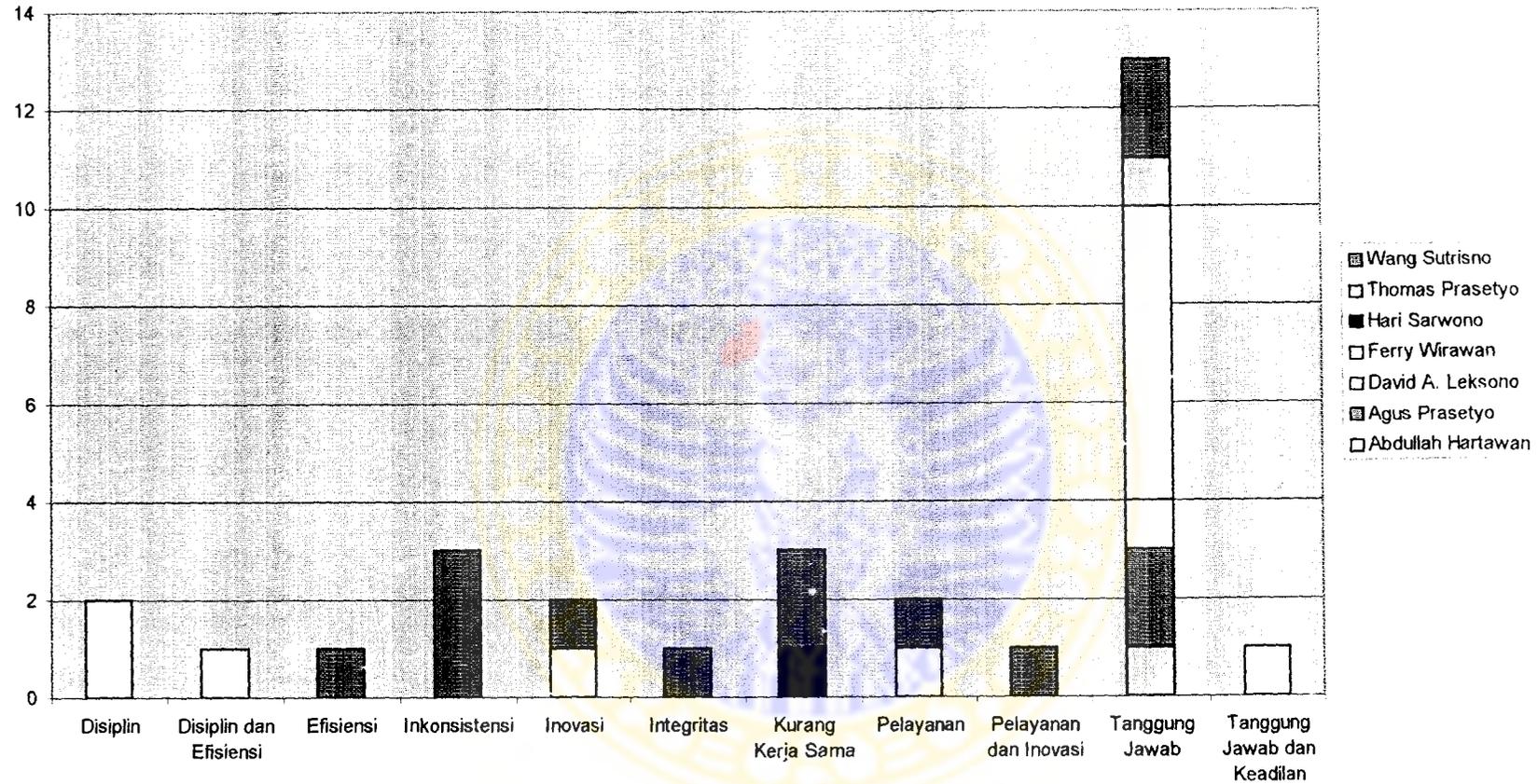
17	10-Dec-2004	Reminder PP	Tentang perbuatan yang berada dalam kategori mangkir dan akibat hukum / sanksinya.	HR & GA Manager	Surat yang bersifat reminder (mengingatkan) ini menekankan tanggung jawab karyawan dalam bekerja	Tanggung Jawab
18	15-Dec-2004	Reminder PP	Tentang kewajiban karyawan dalam hubungan kerja	HR & GA Manager	Surat yang bersifat reminder (mengingatkan) ini menekankan tanggung jawab karyawan dalam bekerja	Tanggung Jawab
19	18-Dec-2004	Reminder PP	Tentang mutasi, promosi, dan demosi dan himbauan HR & GA Manager untuk menyampaikan reminder ini kepada karyawan dalam briefing.	HR & GA Manager	Surat yang bersifat reminder (mengingatkan) ini menekankan tanggung jawab karyawan dalam bekerja	Tanggung Jawab
20	11-Feb-2005	Usulan pemberian tunjangan komunikasi untuk Office Boy	Usulan kepada GM untuk memberikan tunjangan komunikasi untuk Office Boy (yang seharusnya hanya untuk jabatan Ass. Manager ke atas) disertai dengan pertimbangan yang mendukung usulan tersebut.	HR & GA Manager	Pertimbangan pemberian ini didasarkan pada motivasi perusahaan yang menginginkan karyawan diberdayakan untuk memikul tanggung jawab yang dibebankan perusahaan secara baik	Tanggung Jawab
21	29-Mar-2005	Aturan Main Pelatihan AJBS Swalayan	Aturan kehadiran dalam pelatihan dan sanksi yang diberlakukan apabila peserta training melanggar aturan tersebut	HR & GA Manager	Surat pengingat ini mengindikasikan bahwa karyawan yang telah ditunjuk untuk mengikuti pelatihan diminta bertanggung jawab untuk mengikuti aturan main dalam pelatihan tersebut dengan baik. Bila tidak, maka akan	Tanggung Jawab

					ada sanksi yang diterima oleh karyawan.	
22	9-May-2005	Penilaian Kedisiplinan	Penerapan standar kedisiplinan berupa penilaian terhadap keterlambatan, ijin meninggalkan pekerjaan, pulang awal, pemberian teguran tertulis dan keterlambatan yang diberlakukan setiap triwulan.	HR & GA Manager	Surat ini lebih tegas daripada surat terdahulunya bahwa perusahaan menginginkan karyawan menjaga kedisiplinan mereka karena perusahaan memasukkan faktor kedisiplinan kerja ke dalam Performance Appraisal yang nantinya bisa mempengaruhi kenaikan gaji mereka tahun depan	Disiplin
23	17-May-2005	Penggunaan FIK dan FKK	Reminding kepada seluruh karyawan mengenai bagaimana seharusnya memanfaatkan form FKK dan FIK dan bagaimana membedakan keduanya supaya tidak terjadi tumpang tindih.	HR & GA Manager	Surat ini menekankan efisiensi penggunaan form - form karyawan yang sudah ada dan penggunaannya ditengarai tidak maksimal. Dengan memberikan pemahaman mengapa form ini dibuat, karyawan diharapkan mampu memanfaatkan form tersebut untuk kepentingan tertib administrasi	Disiplin dan Efisiensi

24	15-Feb-2005	Kebijakan Penghitungan Insentif Store	Perubahan cara perhitungan insentif berdasarkan Kelas Insentif yaitu sistem insentif yang mengelompokkan insentif kedalam kelas-kelas berdasarkan nominal rupiah.	Store Manager	Perubahan sistem pemberian insentif tersebut merupakan upaya perusahaan untuk lebih meningkatkan efektifitas sistem reward. Pembedaan kelas insentif dimaksudkan untuk membedakan kelompok <i>top performer</i> dengan <i>low performer</i> dan memberikan penghargaan yang memenuhi asas keadilan (<i>fairness</i>). Hal ini diharapkan dapat memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan kontribusinya bagi perusahaan. Nilai yang muncul dalam surat ini adalah <i>fairness (keadilan)</i> dan tanggung jawab untuk mengembangkan penjualan.	Tanggung Jawab dan Keadilan
25	31-Mar-2005	Perubahan Jam Operasional Store Ratna	Penetapan perubahan jam operasional Store Ratna dari pukul 07.30 – 20.30 menjadi pukul 08.00 – 21.00.	Store Manager	Perubahan jam operasional ini merupakan upaya peningkatan efektifitas jam operasional dalam rangka pencapaian penjualan. Penyesuaian ini didasarkan pada adanya data di lapangan bahwa masih banyak customer yang hendak bertransaksi pada jam-jam mendekati tutup kasir. Perubahan jam operasional ini juga merupakan upaya perusahaan memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan kebutuhan customer.	Pelayanan

26	28-Dec-2005	Prosedur serah terima barang di store saat mutasi/rotasi	Prosedur derah terima stok barang di store melalui stock opname untuk store supervisor dan customer service.	Store Manager	Prosedur ini adalah agar Store Spv dan CS mengetahui dengan jelas keadaan barang di areanya untuk memperjelas tanggung jawab antara PIC lama dengan PIC baru.	Tanggung Jawab
27	25-Nov-2004	Salah jual	Informasi salah jual di Store SDA yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan	Stock Control Assistant Manager	Kasus salah jual yang akhirnya dibebankan kepada karyawan yang bersangkutan menunjukkan bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk selalu disiplin dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya.	Tanggung Jawab
28	8-Dec-2004	Hasil penelusuran hilangnya Mesin Bor GBM 350	Hasil stock opname tanggal 8 September 2004 dan interview dengan pihak-pihak terkait dengan kesimpulan bahwa potential lost terjadi sebelum kasus pembobolan Store SDA	Stock Control Assistant Manager	Surat ini menggambarkan bahwa perusahaan meneliti kasus kehilangan barang cukup detil dan akan meminta pertanggungjawaban agar karyawan mau menyelesaikan permasalahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada jabatannya. Nilai yang muncul adalah tanggung jawab, baik kelompok maupun pribadi.	Tanggung Jawab

29	15-Jun-2005	Loss (kehilangan) di Store Margomulyo	Informasi kehilangan di Store Margomulyo yang juga mencermati adanya ketidakharmonisan hubungan Store Supervisor dengan krunya, serta adanya upaya Store Supervisor menyembunyikan kondisi dari atasan dengan mengajak krunya mentransaksikan barang yang hilang.	Stock Control Assistant Manager	Yang paling disoroti dari kasus ini adalah masalah integritas Store SPV. Sebagai pimpinan di unit kerjanya ybs seharusnya memberikan teladan yang baik pada masalah ini, malah yang bersangkutan berinisiatif untuk mentransaksikan kehilangan itu dengan maksud untuk tidak memperbesar masalah. Bila hal itu dilakukan, maka perusahaan akan kehilangan proses belajar dan sistem perusahaan akan semakin kacau.	Integritas
30	12-Jan-2005	Salah set harga jual	Infomasi kesalahan set-up harga jual barang dagangan yang telah terjual sehingga mengakibatkan kerugian perusahaan dan pembebanannya kepada Ibu Lim Suriati	MD Control Specialist	Pada surat ini jelas terlihat bahwa AJBS Swalayan cukup mengedepankan tanggung jawab pribadi dalam proses belajar karyawan. Apabila ditemukan kesalahan yang bisa dilacak, maka pembebanan akan diberikan sebagai suatu sarana pembelajaran supaya karyawan lebih teliti lagi dalam bekerja.	Tanggung Jawab



Gambar 5. Grafik Surat Manajemen Berdasarkan Sumber Pengirim

TABEL 18 MASA KERJA KARYAWAN YANG TERHITUNG PER MEI 2005 :

Deptname	Maker	Total
BOD	1 - 2 tahun	1
	2 - 5 tahun	4
	3 - 6 bulan	1
	6 - 12 bulan	1
BOD Total		7
DEPT. DISTRIBUTION	< 3 bulan	6
	> 5 tahun	8
	1 - 2 tahun	2
	2 - 5 tahun	5
	3 - 6 bulan	4
	6 - 12 bulan	1
DEPT. DISTRIBUTION Total		26
DEPT. FINANCE & ACCOUNTING	> 5 tahun	1
	1 - 2 tahun	1
	2 - 5 tahun	3
	3 - 6 bulan	1
	6 - 12 bulan	2
DEPT. FINANCE & ACCOUNTING Total		8
DEPT. HR & GA	< 3 bulan	2
	> 5 tahun	1
	1 - 2 tahun	5
	2 - 5 tahun	3
	3 - 6 bulan	2
	6 - 12 bulan	1
DEPT. HR & GA Total		14
DEPT. IT	2 - 5 tahun	4
	6 - 12 bulan	2
DEPT. IT Total		6
DEPT. MD	< 3 bulan	2
	> 5 tahun	5
	1 - 2 tahun	3
	2 - 5 tahun	1
	6 - 12 bulan	2
DEPT. MD Total		13
DEPT. STORE & MARKETING	< 3 bulan	1
	> 5 tahun	1
	1 - 2 tahun	1
	2 - 5 tahun	1
DEPT. STORE & MARKETING Total		4
DEPT. WHOLESALE	2 - 5 tahun	1
	6 - 12 bulan	1
DEPT. WHOLESALE Total		2

STORE GRESIK	> 5 tahun	1
	1 - 2 tahun	1
	2 - 5 tahun	1
	3 - 6 bulan	1
	6 - 12 bulan	1
STORE GRESIK Total		5
STORE KEBRAON	> 5 tahun	3
	2 - 5 tahun	3
STORE KEBRAON Total		6
STORE KRIAN	2 - 5 tahun	3
	3 - 6 bulan	1
	6 - 12 bulan	1
STORE KRIAN Total		5
STORE MARGOMULYO	> 5 tahun	2
	1 - 2 tahun	1
	3 - 6 bulan	2
	6 - 12 bulan	1
STORE MARGOMULYO Total		6
STORE RATNA	< 3 bulan	3
	> 5 tahun	10
	1 - 2 tahun	4
	2 - 5 tahun	8
	3 - 6 bulan	3
	6 - 12 bulan	8
STORE RATNA Total		36
STORE SEMARANG	< 3 bulan	1
	> 5 tahun	4
	1 - 2 tahun	2
	2 - 5 tahun	4
	6 - 12 bulan	5
STORE SEMARANG Total		16
STORE SIDOARJO	1 - 2 tahun	1
	2 - 5 tahun	3
	6 - 12 bulan	2
STORE SIDOARJO Total		6
Grand Total		160

Tabel 19. Turnover Karyawan AJBS Swalayan Khusus Store tahun 2004

JABATAN	TAHUN 2004			
	JUMLAH SDM JAN 2004	JUMLAH SDM DES 2004	JUMLAH KARYAWAN KELUAR 2004	TO 2004
ALL STORE				
STORE SUPERVISOR	7	7	4	57.14
ASSISTANT STORE SUPERVISOR	1	2	0	0.00
ADMINISTRATION & STOCK CONTROL	3	3	1	33.33
CUSTOMER RELATION OFFICER	1	1	0	0.00
CASHIER	7	8	2	26.67
VISUAL MERCHANDISE	1	2	0	0.00
CUSTOMER SERVICE COORDINATOR	0	3	0	0.00
CUSTOMER SERVICE	34	44	24	61.54
RECEIVING	1	2	0	0.00
SECURITY	7	7	2	28.57
	62	79	33	46.81

Sumber : Data HR & GA PT AJBS Swalayan

TABEL 20. ANALISIS KARIR KARYAWAN AJBS SWALAYAN

NO	NAMA	JABATAN	DEPARTMENT	MASA KERJA	CAREER TRACK	ANALISIS DATA ALASAN MUTASI / ROTASI
1	Abdullah Hartawan	CONTROLLER SPECIALIST	MERCHANDISE DEPARTMENT	> 5 tahun	Ass. Mgr for Internal Audit Staf Ahli untuk Direksi (Direktor)	Perubahan Struktur Manajemen
2	Alvin Hidayat	BUYER STAFF	MERCHANDISE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Staf untuk Direksi (Director) Buyer Senior Staff (16/06/03) Buyer Senior Staff (23/07/03)	Perubahan Struktur Manajemen dan Prestasi Kerja
3	Amiruddin Azmi	ASS. MANAGER FOR FINANCE & ACC	FINANCE & ACCOUNTING DEPARTMENT	6 - 12 bulan	Acc & Tax (07/01/04)	Perubahan Struktur Manajemen
4	Andik Kartika S	CUSTOMER SERVICE	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	Packer Staff Semarang Packer Staff Ratna (15/03/01) CS Ratna (24/04/01)	Rotasi Karyawan (Rutin)
5	Anik Puji Astutik	ASS. STORE SPV	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	Cashier Semarang Cashier Margomulyo (26/07/01) Cashier Ratna (21/10/02) Operation Administrator Ratna (01/11/03) Asisten Store Supervisor Ratna	Prestasi Karyawan
6	Danang Ikwantoro	CUSTOMER SERVICE	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	WIP Staff Ratna WIP Staff Semarang (12/05/01 - 11/07/01) CS Semarang CS Ratna (19/10/01) Semarang Branch (02/10/02 - 03/11/02)	Rotasi Karyawan (Rutin)

7	David Armanto L	STORE MANAGER	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Project Leader Margomulyo Repositioning Project (11/10/01)	Perubahan Struktur Manajemen dan Prestasi Kerja
					Marketing Manager (Acting) (01/08/02)	
					Marketing Manager (01/02/03)	
					Store Manager (17/04/03)	
					Wholesale Specialist Officer (01/09/03)	
					Wholesale Manager	
					Store&Marketing Manager (01/07/04)	
8	Didik Cahyono	CUSTOMER SERVICE COORD.	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	CS Margomulyo	Prestasi Karyawan
					CS Kebraon (03/12/00)	
					CS Ratna (03/03/01)	
					MT (Acting) (01/01/03)	
					CS Ratna	
					CS Margo (16/07/03)	
					CS Kebraon (ASM) (10/10/03 - 14/11/03)	
CS Margomulyo						
9	Dwi Astuti	WHOLESALE ADM. STAFF	WHOLESALE ADM. STAFF	> 5 tahun	CS Semarang	Rotasi Karyawan (Rutin)
					General Secretary Margomulyo (26/07/01)	
					Operation Administrators (Margomulyo)	
					Operation Administrators (Ratna)	
					CRO Ratna	
10	Emy Tristiani	ADM. & STOCK	STORE	> 5 tahun	Wholesale Administration Staff (01/10/04)	Rotasi Karyawan (Rutin)
					CS Kebraon	

		CONTROL	DEPARTMENT		CS Ratna (12/05/01)	
					Cashier Ratna (22/08/02)	
11	Endang Budiarti	MAN POWER DEV. STAFF	MAN POWER DEV. STAFF	> 5 tahun	Cashier Kebraon	Rotasi Karyawan (Rutin)
					Senior General Secretary Kebraon	
					Senior General Secretary Margomulyo (03/12/00)	
					Senior General Secretary Ratna (28/05/01)	
					HR&GA Staff (06/05/02)	
12	Fany Arianti	ASS. MANAGER FOR WHOLESALE	ASS. MANAGER FOR WHOLESALE	2 - 5 tahun	Secretary To CEO	Prestasi Karyawan
					Staf Marketing SIGG Division (15/12/03)	
					Marketing SIGG (BOD)	
					Ass. Manager for Wholesale (Store&Marketing Dept) (01/07/04)	
13	Ferry Wirawan	HR & GA MANAGER	HR & GA MANAGER	1 - 2 tahun	HR Assisstant Manager (AJBS Swalayan)	Perubahan Struktur Manajemen dan Prestasi Kerja
					Ass. Manager (Arena Juara Bowling Sby) (11/10/02 - 10/02/03)	
14	Francisca Enny W	CASHIER	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Cashier Ratna (22/08/02)	Rotasi Karyawan (Rutin)
					MD Dept (17/12/02 - 10/01/03)	
					Cashier Ratna	
					Cashier Kebraon (01/02/03)	
					Cashier Ratna (01/11/03)	
15	Gunawan Sunjoto	IT MANAGER	IT MANAGER	2 - 5 tahun	Ass Mgr for IT	Perubahan Struktur Manajemen dan Prestasi Kerja
16	Iin Dwi Fajarwati	CASHIER	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	CS Semarang	Rotasi Karyawan (Rutin)
					CS Margomulyo (03/12/00)	
					CS Kebraon (21/10/02)	
					Cashier Ratna (05/05/03 - 05/07/03)	
					CS Kebraon	

					Cashier Ratna (01/11/03)	
17	Indra Gunawan	ADM. COORDINATOR	ADM. COORDINATOR	> 5 tahun	CS Margomulyo CS Kebraon (01/08/01) Logistic Staff (01/12/01) Warehouse Staff WIP Staff (01/01/02)	Rotasi Karyawan (Rutin)
18	Ivi Marlina	MAIN CASHIER	MAIN CASHIER	2 - 5 tahun	Finance Staff Cashier (01/03/04)	Rotasi Karyawan (Rutin)
19	M Rizqon	RECEIVING STAFF	RECEIVING STAFF	2 - 5 tahun	Warehouse Staff Rak Staff (01/01/02) Packer Staff di Log. Dept (01/07/02)	Rotasi Karyawan (Rutin)
20	M Rofek	CUSTOMER SERVICE	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	CS Margomulyo CS Krian (01/02/03) CS (Acting) (Krian) CS (Krian) (27/02/03) CS Semarang (26/09/03) CS Ratna (08/11/04)	Rotasi Karyawan (Rutin)
21	M Syaifudin	STORAGE STAFF	STORAGE STAFF	2 - 5 tahun	CS (Margomulyo) Packer Staff (Dist. Dept) (11/02/03) Packer Staff (Gudang Bayangan) (20/05/03 - 16/06/03) Security Semarang Security Distribution (01/02/04)	Rotasi Karyawan (Rutin)
22	Margono Rijono	CHECKER	CHECKER	> 5 tahun	Warehouse Staff WIP Staff (10/08/01)	Rotasi Karyawan (Rutin)
23	Miftahun Ni'am	CUSTOMER SERVICE	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	Packer Staff CS Semarang (01/03/01) CS (Kebraon) (15/10/02) CS Gresik (26/05/03) CS Ratna (08/11/04)	Prestasi Karyawan

					CS Coordinator (Ratna)	
24	Moch. Sulton H	CASHIER	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	CS Kebraon CS Semarang (01/08/01) CS Ratna (19/10/01) CS Sidoarjo CS Ratna (01/01/04)	Rotasi Karyawan (Rutin)
25	Mucholiq	RECEIVING STAFF	RECEIVING STAFF	> 5 tahun	WIP Staff Packer Staff di Log. Dept (01/07/02)	Rotasi Karyawan (Rutin)
26	Murniati Indah Lestari	ACCOUNT PAYABLE STAFF	ACCOUNT PAYABLE STAFF	2 - 5 tahun	Cashier Payment Control (01/03/04)	Rotasi Karyawan (Rutin)
27	Novi Endah S	STORE SUPERVISOR	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	Cashier Margomulyo Cashier Semarang (03/12/00) Cashier Ratna (26/02/01) Assisstant Branch Section Head (Acting) (07/02/02) Ass. Store Mgr (Acting) (Semarang) (12/08/02 - 11/02/03) Ass. Store Mgr (Semarang) (20/02/03) Store Supervisor Semarang Store Supervisor Ratna (01/11/04)	Prestasi Karyawan
28	Nurul Findrianto	CUSTOMER SERVICE	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Security CS (Acting) (01/07/03) CS (29/09/03)	Prestasi Karyawan
29	Rachmad Hidayat	VISUAL MERCHANDISE	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	CS Semarang CS Kebraon (03/12/00) CS (Semarang) (15/10/02) MT (Acting) (Ratna) (17/02/03) MT (20/08/03)	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan
30	Rosadi Kurniawan	CHECKER	CHECKER	2 - 5 tahun	CS Ratna	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan

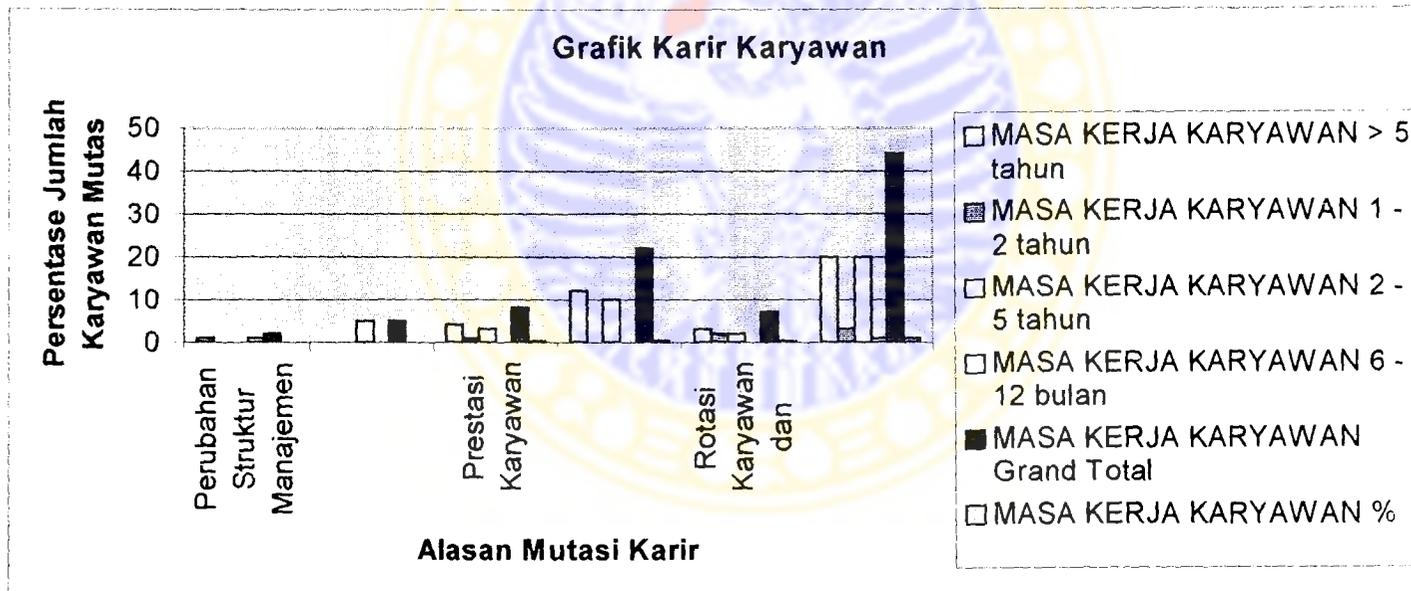
					CS Semarang (01/08/01)	Perusahaan
					CS Margomulyo (01/02/02)	
					CS Ratna (21/10/02)	
					Packer Staff (Dist. Dept)	
					Packer Staff (Gudang Bayangan) (20/05/03 - 16/06/03)	
31	Sri Wahyuni	ADMINISTRATION STAFF	ADMINISTRATION STAFF	2 - 5 tahun	Warehouse Staff	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan
					Admin Logistic Staff (01/01/02)	
					Distribution Center Staff di Log. Dept (01/07/02)	
32	Srie Handayani	ADMINISTRATION STAFF	ADMINISTRATION STAFF	> 5 tahun	Receiving Staff	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan
					Distribution Center Staff di Log. Dept (01/07/02)	
33	Sujari	PROMOTION ADM. STAFF	PROMOTION ADM. STAFF	> 5 tahun	CS Semarang	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan
					Pricing Staff MD (03/12/00)	
					Buyer Staff	
					Promotion Staff (23/07/03)	
34	Sulistyoningsih	CUSTOMER SERVICE	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	CS Semarang	Rotasi Karyawan (Rutin)
					CS Kebraon (03/12/00)	
					CS Ratna (01/02/02)	
35	Sunardi	SECURITY	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Security Dist (Margomulyo)	Rotasi Karyawan (Rutin)
					Security Ratna (01/02/04)	
36	Supanggih	SECURITY	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Security Kebraon	Rotasi Karyawan (Rutin)
					Security Ratna (01/03/01)	
					Security Semarang (01/05/02)	
					Security Margomulyo (15/10/02)	
					Security Ratna (01/02/04)	
37	Tatok Kristianto	CUSTOMER SERVICE COORD.	STORE DEPARTMENT	2 - 5 tahun	Security	Prestasi Karyawan
					CS (23/03/04)	

38	Thomas Prasetyo	ASS. MANAGER FOR DIST	ASS. MANAGER FOR DIST	1 - 2 tahun	Administrator DC Bayangan (08/04/03)	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan
					Ass Manager HR	
					Ass Manager for Warehouse (acting) (15/12/03-16/06/04)	
39	Venilia Hariyanti	GA ADMIN STAFF	GA ADMIN STAFF	1 - 2 tahun	MD Admin Staff (24/10/03)	Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan
					GA Admin Staff (12/04/04)	
40	Wahyu Widy I	STOCK CONTROL STAFF	STOCK CONTROL STAFF	1 - 2 tahun	Distribution Staff	Prestasi Karyawan
					Stock Control Staff (BOD) (01/07/04)	
41	Wang Sutrisno	GENERAL MANAGER	GENERAL MANAGER	2 - 5 tahun	Chief Operating Officer	Perubahan Struktur Manajemen dan Prestasi Kerja
					Chief Financial Officer	
42	Yanne Bertha P S	OPERATION ADMINISTRATORS	STORE DEPARTMENT	> 5 tahun	General Secretary Semarang	Rotasi Karyawan (Rutin)
					General Secretary Kebraon (26/07/01)	
					Operation Administrators Kebraon	
					Operation Administrators Ratna (06/02/03)	
					Admin Store & Wholesale Staff (25/04/03)	
					Admin Store (Acting)	
Admin Store (19/09/03)						
43	Yoseph Murwindardo	FINANCE & ACC. MANAGER	FINANCE & ACC. MANAGER	2 - 5 tahun	Penanggung Jawab Umum Control (01/02/01 - 01/03/01)	Rotasi Karyawan (Rutin)
44	Yudha Agung K	MD ADMINISTRATOR	MD ADMINISTRATOR	> 5 tahun	Staff Control (02/08/00)	Rotasi Karyawan (Rutin)
					Staf untuk Direksi (Direktor)	
					MD Admin Staff (23/07/03)	

Tabel 21. Rekapitulasi Masa Kerja Karyawan AJBS Swalayan

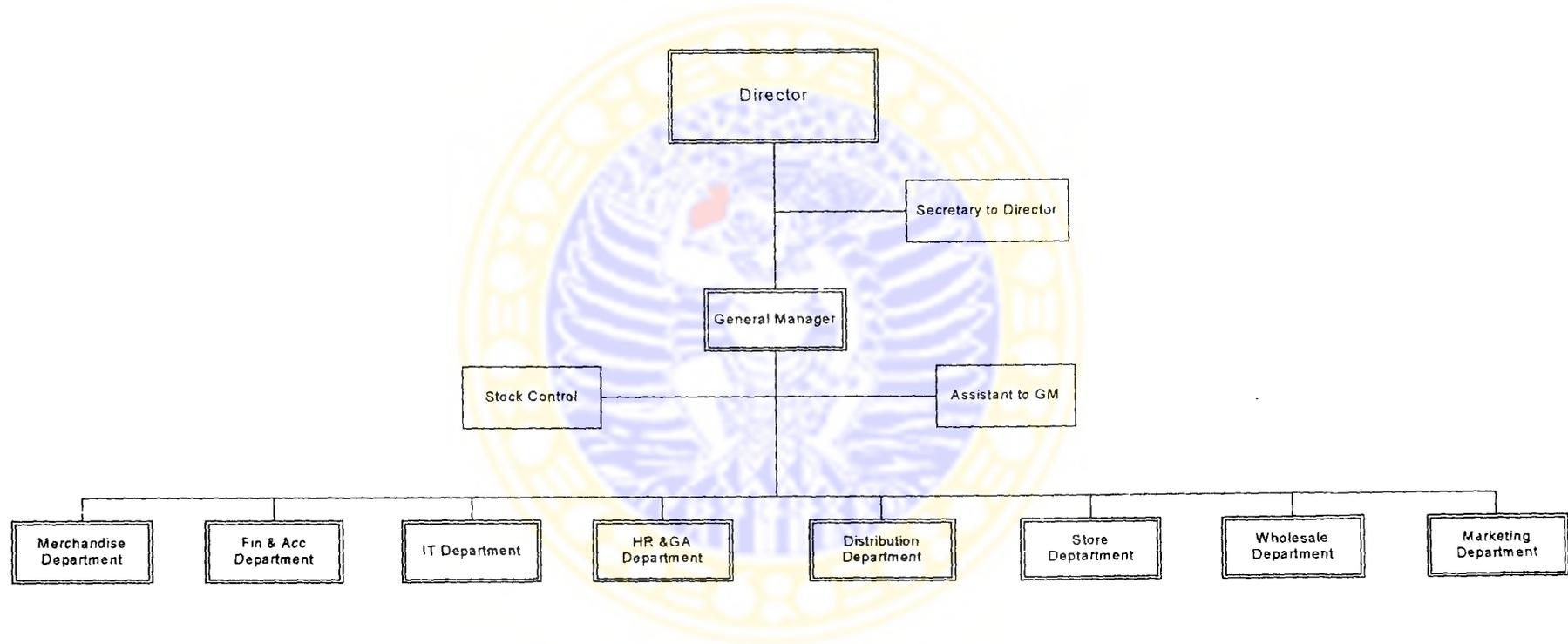
ANALISIS DATA	MASA KERJA KARYAWAN					
	> 5 tahun	1 - 2 tahun	2 - 5 tahun	6 - 12 bulan	Grand Total	%
Perubahan Struktur Manajemen	1			1	2	4.55%
Perubahan Struktur Manajemen dan Prestasi Kerja			5		5	11.36%
Prestasi Karyawan	4	1	3		8	18.18%
Rotasi Karyawan (Rutin)	12		10		22	50.00%
Rotasi Karyawan dan Kebutuhan Perusahaan	3	2	2		7	15.91%
Grand Total	20	3	20	1	44	100.00%

Gambar 6. Grafik Karir Karyawan berdasarkan Masa Kerjanya



Lampiran Skep/001/ AJBS-Swalayan/GM - WS . 2004 (P1/16)

AJBS *Swalayan* ORGANIZATION STRUCTURE Total Department



Agustus 2004

Gambar 7. Struktur Organisasi AJBS Swalayan

TABEL 22. OBSERVASI BUDAYA ORGANISASI**TUJUAN OBSERVASI :**

Untuk melihat seberapa kuat budaya organisasi yang tertanam pada AJBS Swalayan (pendekatan artefak)

TEMPAT : AJBS Swalayan (Head Office)

HARI / TANGGAL : Selasa, 22 Juni 2004

WAKTU : 10.00 - 15.00 WIB

No.	Pernyataan	Keterangan
1	Perusahaan ini mempunyai banyak cerita yang mendukung komitmen kerja karyawan	Dalam observasi terstruktur kali ini, tidak banyak cerita yang muncul dari bibir karyawan. Mungkin karena berada dalam situasi yang cukup singkat dan tidak ada kejadian yang merangsang cerita tersebut muncul, misal : ada pertanyaan dari junior kepada senior
2	Perusahaan ini memiliki banyak humor yang mendukung komitmen kerja karyawan.	Peneliti melihat bahwa tidak ada humor positif yang disampaikan satu karyawan ke karyawan yang lain. Humor yang dilemparkan kerap kali berkaitan dengan kejadian sehari - hari atau mendapatkan email humor dari rekan karyawan yang lain (baik dalam satu perusahaan atau perusahaan yang lain)

3	Perusahaan ini memiliki daftar istilah khusus (<i>well developed organization specific vocabulary</i>) yang telah dikembangkan	Perusahaan AJBS Swalayan tidak memiliki daftar kata - kata khusus yang hanya digunakan di perusahaan ini saja. Contohnya adalah istilah <i>Good Issue</i> (seperti yang dinyatakan oleh IT Manager saat ditanyakan oleh peneliti bahwa istilah ini adalah umum, bahkan secara internasional), <i>Customer Service</i> , <i>Purchase Order</i> , <i>Customer Relation Officer</i> , dan masih banyak yang lain. Tidak ada istilah khusus yang menggambarkan nilai, kompetensi perusahaan secara unik
4	Perusahaan memiliki orang yang berjasa (pahlawan) terhadap perusahaan.	AJBS Swalayan tidak memiliki pahlawan secara khusus untuk menjadi model peran yang memotivasi karyawan untuk melestarikan nilai - nilai tertentu. Semua manajer atau pimpinan yang lainnya dipersepsi pelaku manajemen yang harus menunaikan peran manajemen di perusahaan
5	Perusahaan mempunyai pernyataan misi sendiri	<p>AJBS Swalayan memiliki pernyataan visi, misi dan nilai sendiri yang menggambarkan apa yang ingin dicapainya dalam waktu mendatang. Pernyataan ini dibuat oleh pendiri perusahaan secara mandiri dan diteruskan kepada para manajer dan karyawan secara umum. Pernyataan misi ini dipasang di ruang tamu paling luar, dekat dengan maket rencana pengembangan area AJBS di jalan Ratna</p> <p>Demikian juga pemasangan ini diberlakukan di Store - Store yang ada dengan penempatan yang bervariasi (hasil wawancara dengan HR & GA Manager). Ada yang di ruang depan dan ada juga yang di ruangan kantor karyawan.</p>

6	Perusahaan memiliki gaya bangunan yang mencerminkan nilai atau identitas tertentu	Tidak ada gaya bangunan tertentu yang mencerminkan nilai AJBS Swalayan karena mereka hanya 'mewarisi' bentuk bangunan yang sudah ada, bahkan bentuk bangunan itu pun sudah termasuk dalam cagar budaya kota Surabaya. Ada rencana untuk mengembangkan bangunan secara menyeluruh, namun itu masih sebatas konsep walau sudah ada maketnya
		Bangunan AJBS Swalayan terletak di jalan Ratna 14 Surabaya dan terdapat beberapa store yang terletak di Jalan Semarang, Kebraon, Margomulyo, di kota Sidoarjo, Krian dan Gresik. Beberapa bangunan yang dipakai adalah kontrak, jadi bisa diambil simpulan bahwa AJBS Swalayan sendiri tidak mempunyai keinginan kuat untuk merancang bangunan secara khusus menampilkan nilai tertentu.
7	Perusahaan mempunyai logo perusahaan yang sifatnya khas dan unik	Perusahaan memiliki logo perusahaan tersendiri yaitu terdiri dari tiga segi empat yang membentuk segitiga dalam segi enam, dengan warna segi empat merah dan warna dasar kuning. Logo tersebut dipasang di ruang tamu sehingga setiap tamu yang masuk dapat mengenali logo tersebut.

TABEL 23 HASIL FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)

No	Artefak	Pernyataan	Analisa
1.	Logo	<p>Logo mencerminkan tiga pendiri yaitu Bapak Suhartono, Bapak Lockman dan Bapak Ali (Bapak Karno, Bapak Jari) dan <i>core business</i> dalam bidang mur baut (Bapak Hari).</p> <p>Warna kuning berarti kejayaan atau kemakmuran (Bapak Jari) dan warna merah berarti semangat atau keberanian (Bu Moei)</p>	AJBS Swalayan didasari oleh nilai persaudaraan dan peran kerja keras dalam mencapai hasil yang maksimal.
2.	Visi dan misi	<p>Visi dan misi sudah ada dan cukup baik maka tidak perlu diubah, namun pelaksanaannya yang kurang baik sehingga perlu ada waktu atau forum untuk mengkomunikasikannya/ sosialisasi dengan lebih sering (Bapak Murwin).</p> <p>Bagi sebagian karyawan, visi dan misi sulit dipahami karena berbahasa Inggris (Bapak Jari).</p> <p>Pimpinan departemen perlu menunjukkan bagaimana visi dan misi dilaksanakan dalam kenyataan di lapangan (Bapak Hari).</p>	Pemahaman dan praktik karyawan mengenai visi dan misi tergolong kurang karena adanya masalah komunikasi (antara lain : frekuensi kurang, cara penyampaian kurang sesuai)
3.	Filosofi	<p>Filosofi tercermin dalam nama perusahaan “Anak Jaya Bapak Sejahtera”, bisa dipersepsikan secara hurufiah yaitu kalau anak atau Bapak Andrianto jaya, maka ayahnya, Bapak Suhartono akan sejahtera; juga dipersepsikan bahwa anak adalah karyawan dan Bapak adalah perusahaan. Jika karyawan sebagai anak mengalami keberhasilan maka perusahaan juga akan sejahtera (Bapak Jari, Bapak Yudha dan Bapak Wang).</p> <p>Demikian juga terjadi sebaliknya, yaitu “Anak Jatuh Bapak Sengsara” ,</p>	Hubungan antara karyawan dan perusahaan didasari oleh nilai kekeluargaan

		mengutip dari ucapan HR & GA Manager terdahulu (Bapak Yudha).	
4.	Arsitektur	<p>Arsitektur store seharusnya memiliki ciri khas, misalnya seperti di Bank Niaga (Bapak Murwin).</p> <p>Sebenarnya interior store sudah pernah dirancang secara tertulis dan ada maknanya, misalnya keberadaan tiang-tiang melambangkan kekuatan sehingga standar bangunan akan mengacu seperti Store Ratna, namun terhambat oleh <i>space</i> yang kurang (Bapak Hari).</p> <p>Selain itu, nampaknya perusahaan kurang memiliki perencanaan jangka panjang sehingga sering terjadi perubahan, misalnya lokasi gudang yang sering dan mendadak pindah, sehingga perlu disusun rencana dengan memperhatikan perkembangan perusahaan di kemudian hari (Bapak Murwin).</p> <p>Perusahaan memiliki perencanaan namun juga sedang mencari standar (Bapak Hari).</p> <p>Salah satu faktor yang mungkin berpengaruh adalah feng shui (Bapak Jari).</p> <p>Dalam kenyataannya, sebenarnya perusahaan memiliki perencanaan tetapi sering dipotong oleh ide mendadak dari <i>owner</i>. Perencanaan juga bisa berubah karena adanya keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan antara AJBS Swalayan dengan grup perusahaan. Feng shui juga memang dapat mempengaruhi namun tidak akan menjadi pertimbangan utama jika perusahaan dapat menampilkan kinerja yang baik (Bapak Wang).</p>	Isu arsitektur ini sangat dipengaruhi oleh pandangan owner dan kebutuhan saat ini.

5.	Teknologi	<p>Mengenai SAP (software terintegrasi), <i>software</i> tersebut dibeli karena perusahaan bertujuan untuk <i>go public</i>. Suatu perusahaan dapat <i>go public</i> jika menguntungkan sehingga AJBS Swalayan harus membuka banyak cabang. Cabang dapat dibuka dengan modal sendiri atau dengan sistem <i>franchise</i>. Teknologi yang ada pada waktu itu tidak dapat menunjang AJBS Swalayan dalam membuka cabang sehingga dengan adanya SAP diharapkan terjadi <i>quantum leap</i> (lompatan besar) dan membuka cabang baru dalam jumlah besar pun bukan lagi hal yang sulit. Dalam praktiknya, SAP tidak dapat digunakan dengan optimal, kecuali modul <i>Material Management</i> dan <i>Finance and Accounting</i>. Modul yang tidak dapat digunakan dengan optimal adalah modul ritel, promosi, dan <i>wholesale</i>. Di sisi lain, AJBS bergerak di bidang ritel yang mendetil dan sangat terkait dengan manusia, namun ternyata SDM yang ada belum siap, demikian juga vendor belum siap dan situasi di lapangan bisa berbeda dengan <i>historical data</i> sehingga teknologi tidak dapat dioptimalkan pemanfaatannya. Dengan kata lain, AJBS Swalayan ingin terbang dengan mengatur segala hal secara otomatis namun malah jatuh (Bapak Wang).</p> <p>Distribution Department memang membutuhkan teknologi <i>conveyer</i> tetapi tidak akan berguna jika tidak ada pembenahan di dalam. Hal ini telah terjadi pada pemanfaatan teknologi untuk menunjang sistem keamanan di store.</p> <p>Perusahaan telah banyak berinvestasi dengan membeli CCTV tetapi tidak digunakan dengan optimal, yaitu hanya digunakan untuk melihat kejahatan yang sudah terjadi dan bukan untuk mencegah supaya tidak terjadi. (Bapak Hari).</p>	<p>AJBS Swalayan berani berinvestasi dalam bidang teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan namun kurang antisipatif terhadap berbagai kendala yang mungkin terjadi dalam praktiknya.</p> <p>Belum ada penggunaan yang optimal dari semua teknologi yang dibeli karena keterbatasan SDM dan sistem.</p>
----	-----------	---	---

		Kita seperti mendarai pesawat terbang dengan teknik naik becak karena ada kecanggihan dalam hal teknologi, namun SDM yang kita miliki masih tidak mampu mengoptimalkan penggunaannya (Bapak Murwin)	
6.	Mitos/ cerita	<p>Ada cerita mengenai <i>owner</i> membiayai seluruh biaya pengobatan seorang karyawan yang jatuh dan harus menjalani operasi otak, kemungkinan dengan pertimbangan khusus bahwa karyawan tersebut tidak mampu dan operasi tersebut harus dilakukan serta karena yang bersangkutan memiliki loyalitas yang tinggi. Cerita ini tidak banyak diketahui orang karena ditakutkan justru akan menimbulkan preseden buruk di antara karyawan yang lain, misalnya perusahaan pilih kasih (Bapak Hari).</p> <p>Ada pula cerita ketika sedang dilakukan penataan barang, GM bersedia turun tangan, namun para CS justru diam saja (Bu Moei).</p> <p>Cerita lain adalah mengenai <i>owner</i> yang membawakan makanan ketika sedang dilakukan pembersihan di gudang (Bapak Thomas).</p>	<i>Owner</i> peduli terhadap karyawan (dalam konteks nilai kekeuargaan) namun cerita-cerita mengenai hal tersebut tidak beredar secara luas di antara karyawan.
7.	Ritual/ perayaan	<p>Perayaan 17 Agustus diadakan terakhir kali pada tahun 2003. Perayaan tersebut dibiayai oleh <i>supplier</i> tetapi kemudian ditiadakan karena berimbas pada harga dan <i>quantity</i> barang (Bapak Hari, Bu Moei).</p> <p>Beberapa tahun lalu juga masih diadakan perayaan ulang tahun AJBS dan acara di luar kota (Bapak Yudha, Bapak Jari, Bapak Karno), namun sekarang perayaan sudah tidak ada lagi karena membutuhkan banyak biaya sedangkan perusahaan berfokus pada penghematan (Bapak Murwin).</p>	Fokus perusahaan adalah pada efisiensi dan usaha – usaha yang memberikan nilai tambah
8	Sistem/ prosedur	Orientasi karyawan baru seharusnya diadakan di semua bagian selama 1 minggu (Bapak Hari), namun hal tersebut tidak efisien sehingga tidak	Perhatian AJBS Swalayan adalah pada hasil, bukan

	<p>memungkinkan untuk dilakukan. Hal itu bisa saja dilakukan asalkan perusahaan mampu menunjukkan efektivitas dan efisiensi pekerjaannya. Penilaian kinerja di AJBS Swalayan menitikberatkan pada hasil (Bapak Murwin), tetapi titik berat pada hasil dan pada proses seharusnya proporsional. Jika proses tidak diperhatikan maka yang akan lebih berkembang adalah cerita negatif dan bukan cerita positif mengenai perusahaan (Bapak Thomas).</p> <p>Karyawan diberi <i>reward</i> jika sudah melakukan kewajiban dengan baik dan memenuhi target kerja serta diberi sanksi jika tidak melakukannya (Bapak Hari).</p> <p><i>Reward</i> bisa berupa insentif (Bapak Murwin), juga bisa berupa penghargaan karyawan terbaik dan kaleidoskop seperti yang dulu pernah dilakukan (Bapak Yudha).</p> <p>Karyawan diberi <i>reward</i> jika disiplin (Bapak Hari). Beberapa waktu yang lalu GM pernah mengirimkan surat ke seluruh karyawan tentang sepuluh karyawan yang terbaik dalam hal kedisiplinan. Itu juga merupakan penghargaan perusahaan kepada karyawan yang tidak bersifat finansial.</p> <p><i>Reward</i> harus memperhatikan keinginan objeknya, misalnya voucher belanja, diskon belanja, jadi bukan hanya sekedar surat penghargaan (Bapak Thomas).</p> <p>Seseorang betah di tempat kerja bukan hanya karena sejahtera tetapi juga harus didukung oleh suasana kerja, jadi percuma jika seseorang diberi penghargaan tetapi juga dimarahi setiap hari (Bapak Hari).</p>	<p>proses.</p> <p>AJBS Swalayan juga tidak memiliki standar hadiah dan hukuman yang mendukung nilai uang sudah dinyatakan. Sekali lagi pemberian hadiah khususnya, akan mempertimbangkan faktor efisiensi.</p>
--	--	--

		<p>Di AJBS Swalayan belum ada standar dan komunikasi yang jelas mengenai <i>reward</i> (Bapak Agus).</p> <p>Pelaksanaan nilai-nilai di AJBS Swalayan sudah cukup baik tetapi belum maksimal sehingga untuk ke depannya harus lebih <i>meng-up date</i> diri (Bapak Murwin).</p> <p>Ada yang mengatakan bahwa AJBS Swalayan <i>plin - plan</i> / tidak konsisten tetapi sebenarnya orang yang berkata demikian tidak memahami atau tidak tahu persis latar belakangnya karena perusahaan pasti punya alasan jika hendak mengubah sesuatu. Hanya saja, mungkin hal tersebut tidak terkomunikasikan dengan baik (Bapak Hari).</p> <p>Masalahnya adalah manajemen tidak terbuka terhadap bawahan, padahal yang akan menjalankan adalah bawahan (Bu Moei).</p> <p>Transparansi di AJBS Swalayan itu nol sehingga ada hal-hal yang baru diketahui karyawan menjelang hari H. Seringnya konsisten untuk tidak memberitahukan, misal pemindahan gudang, masuknya barang ke pameran secara mendadak (Bapak Thomas).</p>	
--	--	--	--

Verbatim Wawancara I

Tanggal : 14 Juli 2005
 Waktu : 10.00-10.15
 Jabatan : Custodian
 Masa Kerja Subyek 1 : Tiga bulan

Subyek 1	Selamat siang AJBS Swalayan
Peneliti	Selamat siang, bisa bicara dengan Ibu Novi?
Subyek 1	Oh... Ibu Novinya tidak ada di tempat. Ada yang bisa saya bantu, Pak?
Peneliti	Saya bicara dengan siapa ini?
Subyek 1	Dengan, Pak.
Peneliti	Oke,, sekarang situasinya kamu bisa diajak ngobrol ngga?
Subyek 1	Ngga masalah kok Pak. Ada apa ini, Pak?
Peneliti	Oh, ngga, Cuma mau ngajak ngobrol aja. Kebetulan saya sedang melakukan penelitian disini. Kalau menurut kamu AJBS Swalayan itu gimana sih?
Subyek 1	Wah, kalau saya ya saya seneng Pak kerja di sini soalnya temen-temennya baik-baik. Yah kerasanlah pokoknya.
Peneliti	Oh gitu ya, kalau AJBS Swalayan itu diibaratkan adalah orang, AJBS itu punya sifat-sifat bagaimana ya?
Subyek 1	Ehm... sek ya Pak, ta pikirkan dulu... ehm apa ya, susah ya Pak pertanyaannya.
Peneliti	Lha iya, kalau AJBS Swalayan itu orang, orang kan punya sifat-sifat, AJBS itu punya sifat bagaimana sih
Subyek 1	Menurut saya, AJBS itu tempat kerja yang disiplin.
Peneliti	Disiplin bagaimana?
Subyek 1	Ya disiplin Pak. Ngga kayak tempat kerja saya dulu. Kalau disini masuk kerja harus disiplin, istirahat sudah selesai harus tepat masuknya. Kalau tidak masuk harus ijin. Kalau ditempat kerja dulu. ngga kayak gini Pak. Dulu saya masuk atau ngga masuk ngga ada yang urus. Kalau disini diurus betul-betul.
Peneliti	Selain itu, apakah ada sifat yang lain?
Subyek 1	Apa ya Pak ya. Disini itu pergaulannya enak, temen-temen itusemuanya baik, guyub pokoknya. Cuma ya itu, sekuritanya galak, seringnya suka ngomong yang ngga enak. Saya sama temen saya itu jadi merasa gimana gitu. Ya kalau mau menegur itu ya ngomong baik-baik, tapi ini sukanya ngomongnya nyelekit Pak.
Peneliti	Sudah ngomong sama Bu Novi soal ini?
Subyek 1	Ya ini Pak, saya inimau ngomong sama Bu Novi, kok ya ndilalah Pak Ferry telpon saya. Ya mungkin sayananti juga ngomong sama Bu Novi.
Peneliti	Baik nanti saya juga akan ngomong sama Bu novi biar masalah ini cepet selesai. Apa ada lain hal yang ingin kamu sampaikan?

Subyek 1	Yah sementara saya ngomong itu aja dulu Pak.
Peneliti	Ya sudah kalau begitu terima kasih untuk informasinya.
Subyek 1	Sama-sama Pak, selamat siang

Verbatim Wawancara II

Tanggal : 14 Juli 2005
 Waktu : 10.20 -10.35
 Jabatan : Customer Service
 Masa Kerja Subyek 2 : Tujuh bulan

Subyek 2	Selamat siang Pak
Peneliti	Selamat siang. Silakan duduk.
Subyek 2	Terima kasih Pak.
Peneliti	Anda tahu kenapa saya mengundang anda dalam pertemuan ini?
Subyek 2	Wah saya ngga tau Pak
Peneliti	Yah, oke. Ehm... sekarang ini saya sedang membuat penelitian kecillah di AJBS Swalayan. Kalau AJBS itu orang, kira-kira sifat-sifat apa saja yang dimilikinya?
Subyek 2	mmmm... apa ya Pak ya... saya kok kurang paham
Peneliti	Kamu kenal Bu novi kan?
Subyek 2	Tahu pak
Peneliti	Nah apa sifatnya Bu Novi?
Subyek 2	mmmm.. kalo Bu Noviu ya orangnya baik Pak... lembut dan bisa tegas kadang-kadang...
Peneliti	Nah sekarang kalo kamu kenal sama Bu nOvi, apa yang kamu kenal dengan AJBS kalo AJBS itu ibaratnyadnegan orang
Subyek 2	Disiplin... kalo saya bilang ajbs itu disiplin
Peneliti	Disiplin ini dalam bidang apa saja ya ?
Subyek 2	Ya disiplin ...semuanya Pak. Ya masuk kerja, ya istirahat. Kalo nggak masuk harus memberikan pemberitahuan pada atasan
Peneliti	Kira-kira sifat apa lagi yang bisa kamu kenali dari AJBS Swalayan?
Subyek 2	mmmmm... apa ya... mmmm... mungkin ini AJBS juga memberikan usaha pendidikan
Peneliti	Oke kalo boleh tahu usaha pendidikan itu kayak gimana ?
Subyek 2	Ya itu Pak : pelatihan, product knowlegde, pelatihan tentang pelayanan
Peneliti	Terus apa lagi kira-kira...
Subyek 2	Apa ya Pak ya... mmm... apa ya...
Peneliti	Ya mungkin kira-kira yang lain. Atau sudah sampai disitu aja dulu
Subyek 2	Yah sampai disitu aja dulu Pak
Peneliti	Kamu sudah berapa bulan ada di AJBS?
Subyek 2	Sudah tujuh bulan lebih sedikit Pak
Peneliti	Kalo menurut teman-temen di sana, AJBS Swalayan itu bagaimana sih ?

Subyek 2	Yah kalo temen-temen ngomong sih kerja di AJBS ini gajinya kecil, cuman yang bisa buat temen-temen bertahan itu jaminan kesehatan yang diterima karyawan
Peneliti	Jaminan kesehatan yang bagaimana?
Subyek 2	Itu pak jaminan kesehatan Manulife atau Jamsosteknya
Peneliti	Terus apa lagi kata temen – temen ?
Subyek 2	Mmmm... apa lagi ya Pak... oya, ada yang juga bicara sama seorang temen kalau dia ini mau keluar, tapi anehnya belum keluar – keluar juga...
Peneliti	Kenapa kira – kira dia kok nggak keluar?
Subyek 2	Yah mungkin soalnya dia masih ingin kerja di sini walaupun merasa gajinya nggak cukup
Peneliti	Ada yang lain lagi yang bisa kamu ceritakan dari temen2?
Subyek 2	Mmm... apa ya Pak ya... mmm... mungkin sudah pak
Peneliti	Yakin?
Subyek 2	Iya Pak.
Peneliti	Baik kalo begitu, saya terima kasih karena sudah datang dan ngobrol sama saya. Kalo begitu selamat bekerja
Subyek 2	Baik, Pak Selamat siang Pak...

Verbatim Wawancara III

Tanggal : 14 Juli 2005
 Waktu : 10.40 -10.55
 Jabatan : Customer Service Coordinator
 Masa Kerja Subyek 3 : Tiga tahun 3 bulan

Subjek 3	Selamat siang Pak...
Peneliti	Selamat siang juga Bos... hehehe...
Subjek 3	Bisa saja Bapak iki... ada apa Pak, kok saya dipanggil...
Peneliti	Iya ini lho... saya ini sekarang sedang mengadakan penelitian kecil – kecilan. Kalau AJBS Swalayan itu orang, kamu itu akan menganggap AJBS Swalayan itu punya sifat bagaimana ?
Subjek 3	Mmm... plin – plan Pak...
Peneliti	Hahahaha... (tertawa bersama)... <i>walah karo arek situk iki pancene seje dhewe...</i> hahaha... Bisa kamu jelaskan kenapa kamu memandang AJBS Swalayan itu plin – plan atau tidak konsisten ?
Subjek 3	Iya Pak, tidak konsisten. Atau orang bilang ‘hangat – hangat tah ayam’ Pak. Seringnya kalau ada program itu, semangat awalnya saja, terus bulan kedua dan selanjutnya langsung amblas
Peneliti	Bisa dijelaskan contohnya ?
Subjek 3	Banyak Pak. Contohnya waktu ada perubahan pintu masuk karyawan ke store, dari depan pindah ke belakang, terus ke depan

	lagi, sekarang pindah lagi ke belakang. Itu kan bikin karyawan ini bingung, maunya perusahaan itu kayak gimana... Sekarang ini karyawan itu rada apatis dengan perubahan – perubahan itu.
Peneliti	Kalau Bapak sendiri bagaimana ?
Subjek 3	Kalau saya ini positif saja Pak, namanya orang juga kerja, ya dilakonin saja. Saya selalu berusaha untuk berpikir positif saja, jadi ya jangan mikir jeleknya... gitu aja lho Pak.
Peneliti	Contoh yang lain soal ketidakkonsistenan atau plin – plan itu apa ?
Subjek 3	Ya soal program – program Store lah Pak... tiap kali diberlakukan hanya awalnya saja yang semangat tetapi setelah beberapa waktu kemudian sudah ndak ada lagi yang perduli. Akibatnya karyawan itu bingung dengan banyaknya acara perusahaan. Contoh lain lagi itu ya kunci locker Pak...saya ingat sekarang... Kunci Locker itu dulu harusnya ditinggal dan tidak boleh dibawa pulang, sekarang ini gak jelas Pak, boleh dibawa atau masih seperti yang dulu itu...
Peneliti	Baik Pak, sekarang kalau saya bertanya apa yang menjadi kelebihan dan kelemahan AJBS Swalayan, kalau AJBS itu dianggap seperti orang ?
Subjek 3	Mmmm... kalau saya sih bekerja itu dipandang positifnya saja... Kalau nuruti negatif terus, bisa – bisa kita nggak bekerja Pak. Yang positif di sini adalah gajinya, terus jaminan kesehatannya, terus itu Pak... Jamsostek... Kalau kekurangannya ya apa ya Pak ya... wong saya itu mikirnya positif saja...
Peneliti	Kalau soal hadiah dan hukuman, karyawan kita itu mendapatkan hadiah atau penghargaan dan hukuman dari perusahaan (ya contohnya : teguran, Surat Peringatan, dsb.) itu karena apa ya ?
Subjek 3	Biasanya ya karyawan itu sudah tidak mengerjakan apa yang diinstruksikan oleh Atasan dan melaporkan hasil pekerjaannya. Kalau melaporkan, ya mendapatkan penghargaan, tetapi kalau tidak ya karyawan tersebut akan mendapatkan teguran dari Atasan. Mungkin itu pak...
Peneliti	Ada yang lain lagi... ?
Subjek 3	Apa ya... ehm itu Pak, karyawan dihukum kalau mereka tidak disiplin. Tidak hanya masalah keterlambatan dan sebagainya itu, juga mengenai hasil pekerjaan. Kalau tidak tuntas dan tidak dilaporkan, maka akan ada teguran sampai Surat Peringatan...
Peneliti	Oke, ada lagi yang ingin disampaikan oleh Bapak ?
Subjek 3	Mmm... Mungkin sampai di sini dulu aja Pak...
Peneliti	Baik, terima kasih Pak...
Subjek 3	Selamat siang, Pak.

