

ANALISIS PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI DAN PERANAN PEMILIK PADA PERUSAHAAN KELUARGA CV. XYZ DI SURABAYA

Raymond Hermanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: raymond_hermanto@yahoo.com

Abstrak—Penulisan ini bertujuan untuk menganalisa budaya organisasi yang ada dalam perusahaan keluarga CV. XYZ, serta memberi masukan budaya organisasi baru yang dapat bermanfaat bagi perusahaan ini di masa depan. Untuk mendeskripsikannya pengelolaan sumber daya manusia pada CV. XYZ, penulis menggunakan jenis penulisan kualitatif deskriptif dengan metode etnografis dan melakukan teknik pengumpulan data dengan wawancara secara langsung pada pemilik perusahaan, manajer (kepala bagian personalia) dan kepala gudang (pengawas produksi).

Dari penelitian ini, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh pemilik perusahaan dalam CV. XYZ. Budaya ini berpusat pada lingkungan internal yaitu melibatkan anggota karyawan untuk membantuk budaya. Penulis menilai bahwa CV. XYZ memerlukan beberapa langkah dalam upaya mengembangkan budaya organisasi yang lebih baik dan tidak terpaksa dalam kekuatan *owner*.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Perusahaan Keluarga, Karakteristik Budaya

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, perubahan telah menjadi bagian yang sangat penting dalam manajemen perusahaan. Perubahan tersebut terus terjadi, baik secara ekonomi, sosial-budaya, hukum, politik. Setiap perubahan tersebut tentu berpengaruh pada konteks bisnis yang sedang terjadi dalam suatu negara. Ketika konteks bisnis tersebut terus berubah, maka perusahaan juga dituntut agar dapat terus beradaptasi terhadap persaingan, yang berarti perusahaan harus terus melakukan pembaharuan secara internal. Masyarakat saat ini tengah mengalami kerusakan dari sisi budaya, yang lebih dominan muncul saat ini adalah karakter egois, individualis, konsumtif, kehilangan nasionalisme, krisis kreatif dalam berseni dan nilai-nilai budaya makin tergeser (Kompas, 2 November 2012). Hartanto (2009) mengatakan bahwa sumber daya manusia memegang posisi sentral dalam menghadapi gejala lingkungan bisnis yang terus berubah. Jakob Oetama (dalam Kusdi, 2012) mengatakan bahwa tantangan-tantangan yang muncul dari masyarakat dan budaya Indonesia sebagai lingkungan eksternal bisnis tidak cukup hanya dijawab dengan program Corporate Social Responsibility dan sejenisnya. Tantangan-tantangan tersebut harus dijawab dan diubah menjadi peluang melalui budaya perusahaan, yaitu budaya

perusahaan yang memperhitungkan pengaruh budaya nasional atau disebut juga dengan *basic element*. Ojo (2009) menambahkan bahwa konsep budaya organisasional menerima banyak perhatian pada akhir 1980 dan awal 1990 saat banyak peneliti manajemen yang berusaha mengeksplorasi bagaimana dan kenapa banyak perusahaan amerika yang gagal berkompetisi dengan lawan mereka perusahaan Jepang. Budaya organisasi disebut sebagai penyebab semua jenis penyakit organisasi dan berhubungan dengan kualitas positif.

Menurut Schein (1992) suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Pemahaman konsep budaya akan membantu kita untuk memahami setiap perilaku dalam perusahaan, dan memberikan pengertian mengapa setiap orang dalam sebuah organisasi sangat berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Forehand dan von Gilmer (1964) budaya adalah pengaturan atribut berbeda yang mengekspresikan sebuah organisasi dan membedakan perusahaan dari perusahaan yang lain. Sedangkan menurut Hofstede (1980), budaya adalah pemikiran kolektif yang menciptakan perbedaan antara satu kelompok dengan kelompok lain. Sederhananya, bisa dikatakan bahwa budaya adalah suatu atribut yang membedakan kelompok satu dengan lainnya.

Menurut Barney (1991), organisasi memberikan keunggulan agresif yang berkelanjutan. Barney memperkenalkan tiga kondisi, pertama, ia menyarankan budaya yang harus layak, kedua budaya harus langka dan memiliki atribut dan budaya ketiga harus tidak sempurna *imitable*. Hal ini dapat memberikan bantuan kepada kinerja organisasi yang unggul yang dapat bersifat sementara atau berlanjut untuk jangka panjang. Kenaikan jangka panjang pada kinerja organisasi dapat menyebabkan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Kotter dan Heskett (1992), melakukan kajian yang meningkatkan kinerja budaya organisasi atau budaya yang kuat berpengaruh pada pendapatan organisasi sampai 765% antara tahun 1977 dan 1988, dan hanya 1% peningkatan dalam periode yang sama perusahaan yang tidak menggunakan budaya dalam organisasinya (Gallagher, 2008). (dalam Luva, 2012)

Perusahaan keluarga sudah tentu akan memilih anggota keluarganya sebagai pemegang tampuk kepemimpinan. Dalam memilih keanggotaan dalam perusahaan, pemilihan harus dilakukan secara tepat dan tidak dilakukan dengan asal pilih. Masalah - masalah sering timbul dalam mengatur perusahaan keluarga, terutama dalam hal pergantian kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Fenomena yang jamak dalam

perusahaan keluarga adalah pendiri mempunyai fokus pada usaha keras agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan. Pada perkembangan berikutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi berikutnya akan mulai masuk dan ikut bertanggung jawab dalam kelanjutan usaha tersebut. Memilih anggota keluarga setidaknya lebih mengurangi risiko ketidakpercayaan dari keluarga secara keseluruhan (Kompas, 15 Januari 2011). Susanto, et al. (2007) berpendapat bahwa perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Pengambilan keputusan dan kebijakan, penyusunan strategi dan kegiatan bisnis sehari – hari dilakukan oleh keluarga. Penekanan ada pada kontrol dan peran aktif. Susanto, et al. (2007) juga menambahkan ada beberapa isu yang ada dalam perusahaan keluarga yang dapat menghambat kemajuan perusahaan tersebut antara lain konflik nilai, suksesi, Struktur manajemen, *Alignment*, Kompensasi, *Revenue Distribution*.

CV. XYZ Surabaya berdiri pada Februari 1995 dan bertempat di Jalan Indragiri Surabaya yang bergerak di bidang distributor bahan bangunan. Budaya organisasional perusahaan dapat dilihat dari pengelolaan manajemen perusahaan yang melibatkan langsung pemilik perusahaan pada karyawan untuk memberikan penanganan masalah yang terjadi dan kebebasan untuk memberikan pendapat atau masukan untuk perusahaan. Di samping itu sebagian karyawan CV. XYZ merupakan saudara dari pemilik perusahaan, sehingga dalam penyampaian komunikasi lebih kondusif. Perusahaan juga memberikan kesempatan promosi peningkatan karir bagi karyawan-karyawannya. Program-program pelatihan dilakukan perusahaan dengan metode pelatihan (*training*), program *vacation together* yang dilakukan setiap 5 tahun sekali dan kompetisi omzet, sehingga para karyawannya diharapkan merasa ikut memiliki dan berlomba-lomba untuk meningkatkan produktifitas.

Untuk mendukung kinerja para karyawan maka diperlukan budaya organisasional pada organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Yayuk selaku Manajer perusahaan yang dilakukan pada tanggal 15 Maret 2013, semua karyawan di CV. XYZ Surabaya didorong dalam *team* yang solid, baik dari masing-masing divisi hingga lintas divisi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hanya saja, pola kerja serta nilai-nilai yang terjadi pada CV. XYZ saat ini merupakan turunan dari budaya organisasi yang ada sejak masa lampau. Budaya organisasi pada CV. XYZ masih banyak terpengaruh oleh latar belakangnya sebagai perusahaan keluarga.

Rumusan masalah :

1. Bagaimana penerapan karakteristik budaya pada organisasi di CV. XYZ?
2. Bagaimana keterlibatan peranan anggota keluarga dalam mengaktualisasikan budaya organisasi pada CV. XYZ?

Tujuan penelitian :

1. Mendeskripsikan karakteristik budaya pada organisasi di CV. XYZ
2. Mengidentifikasi dan menganalisis jenis atau tipologi budaya organisasi yang diterapkan di CV. XYZ

3. Menganalisis peranan pemilik perusahaan dalam mengaktualisasikan budaya organisasi pada perusahaan keluarga CV. XYZ.

II. METODE PENELITIAN

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Menurut Moleong (2007) data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan, serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya dan bukan angka-angka.

Penulis menggunakan teknik wawancara dalam melakukan penulisan ini. Menurut Indriantoro (2002), wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode *survey* yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penulisan. Teknik wawancara dilakukan dengan dua cara, yaitu : melalui tatap muka atau melalui telepon.

Data primer dan sekunder yang digunakan oleh penulis adalah hasil wawancara dengan manajer SDM, dan beberapa karyawan yang bekerja di CV. XYZ untuk mengetahui bagaimana keadaan budaya organisasi pada CV. XYZ.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Artefact

a. Lingkungan Fisik

Lingkungan perusahaan CV. XYZ sangat sederhana. Terletak pada jalan Indragiri yang merupakan kantor pusat CV. XYZ yang terdiri dari tiga lantai terdiri dari Garasi di lantai satu, Ruang kerja pemilik perusahaan di lantai dua dan Ruang Kerja bagian Admin perusahaan di lantai tiga. Lingkungan tersebut sederhana, namun sudah cukup baik dalam memfasilitasi karyawan sehubungan dengan kegiatannya sehari-hari. Bagian ini memuat hasil analisis data, pengujian hipotesis, menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, temuan-temuan dan menginterpretasikan temuan-temuan.

Secara keseluruhan, kondisi lingkungan kerja dari CV. XYZ terkesan sederhana. Bagian kantor diberikan fasilitas yang *modern*, lengkap dengan fasilitas-fasilitas pendukung seperti meja kerja, *air conditioner*, computer, kamar mandi bersih, peralatan dan perabot yang modern, dan lain-lain seperti yang terlihat pada gambar 4.4. Kantor tersebut hanya diisi oleh orang-orang dari anggota keluarga yang menjabat pada perusahaan tersebut, sedangkan bagian produksi dan personalia gudang memiliki ruang kerja yang terpisah yaitu di gudang yang memiliki lokasi di luar Surabaya. Bagi bagian personalia gudang dan produksi pun, yang mendapatkan kantor dengan ruangan yang nyaman hanyalah para kepala bagian gudang. Akses masuk ke ruangan tersebut juga hanya terbatas pada para kepala bagian saja.

b. Bahasa

Bahasa sehari-hari yang digunakan dalam bagian admin di kantor adalah bahasa Indonesia tidak baku. Tidak ada perbedaan penggunaan bahasa antar pimpinan dengan para karyawan. Bahkan beberapa karyawan dan pimpinan seringkali memanggil dengan panggilan nama karena memiliki hubungan keluarga. Karyawan tidak memiliki keharusan untuk memanggil pimpinan sesuai dengan posisi yang dimilikinya. Jarang sekali terdapat perkataan kasar dan teguran secara keras diberikan secara langsung oleh pimpinan kepada karyawan,

karena semuanya cenderung diselesaikan dengan cara kekeluargaan. Manajer perusahaan mengatakan bahwa setiap ada masalah harus diselesaikan pada saat itu juga hingga masalah selesai secara terbuka. Sehingga, dalam perusahaan tidak ada permasalahan yang berlanjut membuat hubungan antar anggota perusahaan menjadi renggang. Maka dari itu, tentu saja bahasa sehari-hari yang digunakan oleh karyawan merupakan bahasa Indonesia tidak baku, seperti layaknya seorang teman. Hal ini sangat sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Robbins (2005) tentang cara menyampaikan budaya organisasi lewat bahasa yang digunakan sehari-hari. Budaya kekeluargaan dalam CV. XYZ disampaikan melalui bahasa dan panggilan kekeluargaan pada kepala bagian mereka. Selain itu, hal ini juga menjadi salah satu unsur budaya organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Gardner (1999) tentang *Positive working relationships and communication among leaders*. Hal ini menjadi salah satu unsur budaya organisasi yang baik bagi CV. XYZ, terdapat kemudahan berkomunikasi dan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan.

Penggunaan bahasa Indonesia tidak baku hanya terjadi antara anggota perusahaan yang memiliki hubungan keluarga. Ketika para karyawan berinteraksi dengan karyawan yang non keluarga, bahasa yang digunakan adalah bahasa Indonesia baku karena disamping menghormati perbedaan umur mereka juga menjaga hubungan keharmonisan.

c. Produk dan Teknologi

Fasilitas teknologi yang diberikan pada bagian produksi dan personalia bisa dikatakan sederhana. Bagian kantor menggunakan absensi dengan buku absen yang harus ditandatangani setiap harinya. Pada bagian gudang, menggunakan buku absensi karyawan dan alat-alat bangunan sederhana untuk memproduksi kawat berduri. Produk yang dihasilkan dalam perusahaan merupakan kawat berduri.

d. Gaya Berpakaian

Dalam CV. XYZ, terdapat peraturan mengenai pakaian yang harus digunakan. Peraturan tersebut tidak tertulis, namun sudah disosialisasikan oleh pimpinan kepada para karyawan. Untuk bagian-bagian yang berhubungan dengan kantor, diwajibkan menggunakan pakaian yang sopan menggunakan kaos berkeri dan celana panjang bagi yang pria, dan rok bagi yang wanita. Peraturan tersebut tidak memiliki sanksi tegas namun berdampak pada sanksi sosial pada karyawan sosial. Hal ini bertolak belakang dengan teori Gardner (1999) *Performance-based consequences: Confrontation and correction of poor performance*, dimana setiap pelanggaran dan performa yang buruk haruslah diberikan tindakan yang jelas dan tegas oleh perusahaan.

2. *Espoused Values*

CV. XYZ memiliki tujuan-tujuan organisasi, yaitu antara lain:

- a. Mengembangkan Perusahaan.
- b. Memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu.
- c. Memberikan harga yang tidak terlampaui tinggi di pasar.
- d. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan wawancara Manajer perusahaan menyebutkan bahwa tujuan perusahaan tersebut tidak bersifat tertulis sehingga tidak semua anggota perusahaan mengerti tujuan

perusahaan dan sekedar mengerjakan tugasnya di perusahaan. Untuk menguji hal tersebut peneliti mewawancarai karyawan yang bekerja terlama di perusahaan tersebut untuk menanyakan tentang visi misi perusahaan, dan karyawan tersebut tidak mengerti secara riil mengenai visi misi perusahaan. Informan mengatakan bahwa pekerjaan yang dikerjakan hanya mengikuti perintah dari atasan perusahaan. Menurut peneliti hal ini dapat berdampak pada operasional perusahaan.

Schein (1992) mengatakan bahwa *espoused values* tercermin dari setiap pengambilan solusi secara berulang-ulang yang dilakukan oleh perusahaan terhadap suatu masalah. Masalah tersebut terjadi karena perubahan yang terus terjadi dalam organisasi. Masalah tersebut dibagi menjadi dua hal, yaitu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Terdapat sebuah *value* yang tercermin dari pengambilan solusi yang dilakukan CV. XYZ terhadap kedua masalah tersebut :

a. Masalah Adaptasi Eksternal

Masalah adaptasi eksternal dibagi ke dalam lima unsur yaitu misi dan strategi, tujuan, cara atau alat, pengukuran dan koreksi. Pada perusahaan ini unsur-unsur yang terlihat adalah unsur pertama yaitu misi dan strategi, dimana perusahaan memiliki beberapa tujuan perusahaan, dan hal tersebut tidak tertulis secara langsung dalam perusahaan. Agar memiliki pemahaman yang sama kepada seluruh karyawan, pimpinan dari perusahaan memiliki tugas untuk mensosialisasikan hal tersebut kepada karyawan. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, proses sosialisasi tersebut tidak dikatakan langsung secara lisan, namun hal tersebut tercermin dari bagaimana pemilik perusahaan membenarkan secara langsung ketika karyawannya tidak sesuai dengan harapan.

Selain itu CV. XYZ tidak memiliki *Standart Operating Procedure (SOP)* dalam perusahaannya secara tertulis secara fisik. SOP tersebut bertujuan untuk menjaga konsistensi dalam menjalankan kinerja, mengetahui peran dan posisi karyawan dalam perusahaan, serta memberikan keterangan dan kejelasan dalam alur proses kerja. Hal tersebut disampaikan oleh pemilik perusahaan bahwa aturan dan SOP disampaikan oleh pemilik perusahaan langsung dan wajib dipatuhi oleh seluruh karyawan perusahaan.

b. Masalah Integrasi Internal

Menurut Schein (1992), masalah integrasi internal dipengaruhi oleh sistem adaptasi eksternal. Komunikasi antar karyawan haruslah jelas dan bisa dipahami antar satu dengan lainnya. Menurut hasil wawancara, permasalahan terjadi karena adanya ketidaktegasan dalam pengambilan keputusan yang diakibatkan ketidak profesionalan di perusahaan keluarga (kurangnya tanggung jawab karyawan dalam memenuhi kewajiban karyawan diperusahaan keluarga).

Mengenai masalah integrasi internal budaya organisasi, CV. XYZ menyelesaikan masalah integrasi tersebut dengan meintegrasikan dua hal, yaitu hubungan kekeluargaan, serta imbalan. Terdapat enam masalah sehubungan dengan masalah integrasi internal, namun dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, CV. XYZ melakukan integrasi internal dengan bertumpu pada satu faktor, yaitu hubungan kekeluargaan.

Hal tersebut terbukti dalam praktek perusahaan yang memberikan imbalan berupa Liburan bersama yang diadakan 5

tahun sekali. Imbalan tersebut bertujuan untuk mensejahterakan karyawan dan mempersolid keanggotaan dalam perusahaan yang dapat meningkatkan hubungan dan komunikasi antara satu karyawan dan karyawan lainnya (baik keluarga dan non keluarga).

Karakteristik Budaya Organisasi

1. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko

a. Tingkat kemampuan untuk melakukan inovasi.

Kemampuan dalam melakukan inovasi tidak relevan pada CV. XYZ. Hal tersebut dikarenakan oleh CV. XYZ adalah distributor dari produk bangunan. Yang dapat melakukan inovasi terhadap produk adalah PT BentengMas yang setiap tahunnya menambahkan satu sampai dua varian produk untuk dipasarkan.

b. Tingkat keberanian dalam mengambil resiko.

CV. XYZ tidak berfokus pada keberanian mengambil resiko, setiap karyawan terpusat pada pemilik perusahaan dalam mengambil sebuah keputusan. Pengaturan tersebut berasal dari arahan pimpinan yang bersangkutan, meskipun terkadang arahan tersebut masih kurang jelas. Pada umumnya, karyawan diharuskan mengikuti keputusan sesuai dengan prosedur yang diberikan oleh pemilik perusahaan dalam sehari-harinya. Namun di luar itu, karyawan diharuskan untuk melapor kepada pimpinan yang bersangkutan. Ketika seorang karyawan salah dalam mengambil keputusan, maka karyawan tersebut akan diberikan teguran. Ketika pelanggaran tersebut mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian cukup besar, maka karyawan tersebut akan mendapatkan surat peringatan dan denda yang harus ditanggung oleh karyawan yang melakukan kesalahan. Pemberian surat peringatan tersebut dapat dilakukan oleh pemilik perusahaan. Setelah surat tersebut diberikan, maka karyawan dapat kembali bekerja dengan normal.

2. Perhatian terhadap detail.

Tingkat kecermatan dan tingkat keterampilan dalam bekerja.

Kecermatan karyawan dalam CV. XYZ dinilai dari kecermatan dalam pencatatan input data yang dihasilkan oleh bagian *marketing*. Hal tersebut dapat dinilai oleh manajer bagian *marketing* setiap kali selesai melakukan *marketing* di luar kota maupun dalam kota. Ketika terdapat pemesanan barang yang tidak sesuai dengan pencatatan di nota, maka pesanan tersebut akan ditandai di dalam nota dan kemudian dilaporkan pada manajer bagian *marketing* yang bersangkutan. Setelah itu, baru kemudian manajer bagian *marketing* akan memberikan arahan lebih lanjut kepada para karyawan, seperti instruksi untuk pengecekan ulang, menghubungi toko yang bersangkutan, dan lain-lain. Selain itu harus jeli membaca pasar mengenai harga dan barang yang sedang dibutuhkan di pasar. Manajer bagian *marketing* memiliki tanggung jawab untuk melakukan pemeriksaan atas seluruh pencatatan yang dilakukan oleh bagian sales *marketing*. Pemeriksaan tersebut biasa dilakukan setelah karyawan *marketing* kembali ke kantor. Laporan tersebut kemudian akan disampaikan kepada pemilik perusahaan untuk dibicarakan lebih lanjut untuk melakukan distribusi barang.

Sedangkan kecermatan dalam produksi kawat duri dan kawat anyam diperlukan keahlian untuk memproses kawat dasar sehingga menghasilkan kawat yang siap dijual. Kepala Gudang bertanggung jawab penuh dalam hasil dari proses

kawat tersebut, dari pengarahannya cara membuat kawat duri dan anyam hingga pengolahan akhir yang sangat dibutuhkan keahlian dalam ketelitian. Bila terjadi kesalahan karyawan kepala gudang akan memberikan instruksi penuh dalam melanjutkan barang hasil produksi yang gagal atau tidak sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemilik perusahaan.

Budaya yang dilakukan oleh kepala Gudang berperan sebagai salah satu unsur budaya organisasi, yaitu *Systems and methodology for problem reporting*, seperti apa yang dikatakan oleh Gardner (1999). Sistem koordinasi tersebut menyangkut hirarki dari sebuah organisasi. Dalam bagian organisasi, karyawan melaporkan pekerjaannya kepada kedua pengawas yang bersangkutan, lalu pengawas melaporkannya kepada kepala bagian lewat pertemuan dan form. Ketika terdapat sistem koordinasi yang jelas terhadap masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan, maka hal ini tentu akan memudahkan perusahaan dalam mengambil langkah-langkah korektif. Salah satu unsur budaya organisasi adalah *Management/system responsiveness to reported problems*. Dengan berfungsinya sistem koordinasi yang baik sehubungan dengan masalah, maka pihak manajemen akan dapat menyusun langkah-langkah korektif yang tepat. Unsur budaya tersebut berfungsi sebagai sarana penyelesaian masalah, seperti yang dikatakan oleh Tika (2010). CV. XYZ juga seharusnya melakukan pembaruan secara fisik. Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Gardner (1999), *Degree to which a clear, consistent focus on improving the quality of incoming materials (tools, equipment, supplies, services) exists* juga dapat merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi budaya organisasi.

3. Orientasi pada hasil.

Tingkat penilaian dan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap penyelesaian tugas yang dibebankan

Tidak ada penghargaan atas originalitas kinerja yang dihasilkan karyawan pabrik oleh perusahaan hanya terdapat bonus tiap akhir tahun dan target *output* produksi dikarenakan karyawan hanya mengikuti instruksi dari pemilik perusahaan. Informan menambahkan bahwa setiap lima tahun sekali seluruh karyawan dapat mengikuti *Holiday Together* yang diadakan bersama-sama karyawan CV. XYZ yang bertujuan agar meningkatkan kebersamaan dan keakraban sesama karyawan bukan sebagai suatu penghargaan atas pekerjaan. CV. XYZ berfokus pada hasil yang diberikan oleh karyawannya dengan memberikan target output kepada seluruh anggota karyawannya.

4. Orientasi pada manusia

Tingkat peluang yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk melanjutkan studi.

5. Orientasi pada tim

Tingkat pengorganisasian kegiatan kerja oleh perusahaan berdasarkan tim.

CV. XYZ belum pernah mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para karyawan secara formal. Kepala Bagian Gudang beranggapan bahwa beberapa pekerjaan yang ada di pabrik saat ini tidak memerlukan pelatihan khusus, karena pekerjaan-pekerjaan tersebut hanya memerlukan pengalaman dan pemantauan yang dilakukan secara rutin oleh para pengawas. Sampai saat ini, para pengawas dinilai dapat dengan sukses

membagikan pengetahuan mereka tentang cara kerja dan beberapa masalah yang seringkali terjadi dalam pabrik.

6. Agresifitas

Tingkat dorongan perusahaan kepada karyawan agar dapat bersikap agresif dan kompetitif.

Dalam CV. XYZ, penggerak utama dari semangat kompetitif karyawan terletak sepenuhnya kepada gaji dan bonus. Karyawan semakin termotivasi dengan jumlah absensi yang lengkap akan mendapatkan bonus tiap tahunnya. Maka dari itu, sebagian besar dari karyawan tidak pernah absen kerja untuk mendapatkan bonus. Sehubungan dengan masalah agresifitas, informan mengatakan bahwa hal ini juga menyangkut faktor situasional dari para karyawan. Pada umumnya, karyawan yang telah berkeluarga ataupun memiliki tanggungan lebih termotivasi untuk bekerja daripada mereka yang belum berkeluarga.

Di bagian *marketing*, pemilik perusahaan memiliki strategi agar karyawan bersikap agresif dan kompetitif dengan cara memberikan komisi dan target penjualan tiap bulannya. Setiap karyawan bagian *marketing* memiliki target minimum penjualan yang telah ditentukan oleh pemilik perusahaan yang harus dipenuhi. Apabila penjualan mengalami penurunan maka pemilik perusahaan akan memberi motivasi dan arahan pada karyawannya secara langsung. Semakin tinggi penjualan yang diperoleh karyawan *marketing*, semakin banyak juga bonus yang diberikan kepada karyawan *marketing*. Sedangkan karyawan yang bekerja di kantor hanya dituntut untuk menyelesaikan pembukuan dan penginputan data, tidak ada bonus yang diberikan.

7. Stabilitas

Tingkat konsistensi karyawan dalam melakukan pekerjaan

CV. XYZ belum pernah mengadakan pelatihan-pelatihan untuk para karyawan secara formal. Kepala Bagian Gudang beranggapan bahwa beberapa pekerjaan yang ada di pabrik saat ini tidak memerlukan pelatihan khusus, karena pekerjaan-pekerjaan tersebut hanya memerlukan pengalaman dan pemantauan yang dilakukan secara rutin oleh para pengawas. Sampai saat ini, para pengawas dinilai dapat dengan sukses membagikan pengetahuan mereka tentang cara kerja dan beberapa masalah yang seringkali terjadi dalam pabrik.

Tipologi Budaya CV. XYZ

Budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan keluarga CV. XYZ adalah Kultur Keterlibatan (*Involvement*) karena budaya tersebut berfokus pada lingkungan internal seperti pengawasan dan instruksi-instruksi yang diberikan yang harus dilakukan para karyawannya dan CV. XYZ membangun keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi.

CV. XYZ Sebagai Perusahaan Keluarga

Pada CV. XYZ posisi terpenting di perusahaan dijabat oleh keluarga yaitu Bapak Darman selaku Direktur, hal tersebut dikarenakan director merupakan pemilik perusahaan yang memiliki wewenang penuh dalam menentukan kebijakan, dan keputusan dalam perusahaan. Karyawan keuangan diserahkan tanggung jawab kepada anak kedua bapak Darman untuk mengatur keuangan perusahaan, akuntan dijabat oleh keponakan bapak Darman untuk membuat laporan perusahaan, dan bagian kepala *marketing* dijabat oleh Derry saudara

sepupu dari bapak Darman. Sedangkan kepala gudang dijabat oleh bapak Raharjo yang merupakan teman dekat bapak Darman, karyawan *sales* dan supir CV. XYZ menggunakan tenaga kerja luar.

CV. XYZ mendapatkan keuntungan seperti keterbukaan sesama karyawan dikarenakan memiliki hubungan keluarga dan suasana kerja yang nyaman membuat para karyawan CV. XYZ nyaman dalam bekerja. Tetapi perusahaan tersebut juga mendapatkan kelemahan seperti tidak ada jenjang karir sehingga setiap anggota keluarga sudah ditetapkan untuk menempati posisi kerja yang pasti dan dipercaya untuk mengelola bagian yang sudah ditentukan oleh pemilik perusahaan.

Menurut penulis untuk mendapatkan hasil yang maksimal diperusahaan *family business*, dalam rangka memiliki orang yang memiliki kualifikasi yang tepat pada CV. XYZ lebih baik diberikannya pelatihan dari tenaga profesional dan konsultasi. Dengan diberikan hal tersebut, dapat membantu CV. XYZ. Untuk menutupi dan mengurangi kelemahan sehingga mendapatkan hasil yang optimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis yang dilakukan oleh peneliti, secara keseluruhan peneliti dapat menyimpulkan bahwa CV. XYZ tidak berfokus pada inovasi dan manusia melainkan berfokus pada hasil dengan memberikan target *output* produksi dan hasil kerja kepada seluruh karyawannya. Pemilik perusahaan memberikan bonus akhir tahun yang menjadi stimulan karyawan untuk menjaga agresifitas, stabilitas, dan orientasi pada hasil karyawan.

Jenis budaya yang diterapkan di CV. XYZ adalah Kultur Keterlibatan (*Involvement*) yang berfokus pada lingkungan internal dan membangun keterlibatan karyawannya.

Pemilik sangat berperan sangat penting dalam operasional dan kelangsungan CV. XYZ. Pemilik perusahaan memberikan instruksi kerja kepada anggota karyawan, menentukan kebijakan atau peraturan, pengecekan surat jalan, bahkan melakukan pengecekan operasional kerja.

Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan seharusnya melakukan standarisasi sistem dengan baik, terutama pada proses kinerja pada karyawan didukung oleh sistem *reward and punishment* yang tegas, sehingga karyawan akan semakin terstimulasi..
2. Perusahaan sebaiknya memilih orang-orang yang tidak memiliki kualifikasi untuk menjabat jabatannya, lebih baik diberikan pelatihan oleh tenaga profesional.
3. Perusahaan harus mulai melakukan pembaruan secara eksternal. Perusahaan harus mengusahakan agar karyawan mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman dan teratur, karena perilaku karyawan sebenarnya mengikuti kondisi dari lingkungan kerja mereka

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis Keluarga Bisa Dilanjutkan oleh Profesional. Retrieved Januari, 15, 2011, from <http://female.kompas.com/read/2011/01/15/20052285/Bisnis.Keluarga.Bisa.Dilanjutkan.oleh.Profesional>
- Denison, D.R (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Canada : John Wiley & Sons.
- Frontiera, J. (2009). *Leadership and organizational culture transformation in Professional sport*, 109. Retrieved February 27, 2012, from ABU/INFORM Global (Proquest) database.
- Gardner, R.L. (Mar 1999). *Benchmarking Organizational Culture : Organizational Culture as a primary factor in safety performance*, 44.3, 26-32 Retrieved June 6, 2010, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Hartanto, F.M (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Bandung : PT Mizan Pustaka.
- Hofstede, G.J, Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations : Software of the mind*. New york, USA: Mc.Graw-hill companies.
- Ikyanyon, Darius Ngutor. (Jul 2012). *The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization*, Retrieved October 2012, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat
- Luva, Rumana Huq. (Aug 2012). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*, Retrieved December 2012, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif: Bandung*: Rosdakarya.
- Nilai Budaya di Masyarakat Kian Luntur. Retrieved November, 2, 2012 from <http://oase.kompas.com/read/2009/11/02/22075437/Nilai.Budaya.di.Masyarakat.Kian.Luntur..>
- Ojo, O. (2009). *Organizational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence from Nigeria*, Retrieved November 2010, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Rahardjo, M. (2010, Juni). *Jenis dan Metode Penelitian Kualitatif*. Retrieved November 2011, from <http://www.mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html>
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior International Edition* (11th Edition). New Jersey, USA : Pearson Education, Inc.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Cultures*. (2nd Edition). USA : Jossey-Bass.
- Shahzad, Fakhar. (Jan 2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, Retrieved November 2012, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Kualitatif, dan R &D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Susanto, A.B., Wijanarko. (2007). *Family Business*. Jakarta : The Consulting Group.
- Tika, P (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Wirawan (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : PT. Salemba Empat.