

## PENERAPAN KARAKTERISTIK DAN TIPE BUDAYA ORGANISASI (KASUS PADA PT. SPB)

Livia

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen,  
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* vaenizkaenga@yahoo.co.id

**Abstrak** - Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan karakteristik dan tipe budaya organisasi pada PT. Surya Putra Barutama. PT. Surya Putra Barutama adalah perusahaan yang bergerak di bidang karoseri dan telah berdiri sejak tahun 1990. Jenis dari penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data adalah dengan melakukan wawancara kepada empat orang narasumber dan melakukan observasi terhadap perusahaan. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji triangulasi yaitu triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Surya Putra Barutama hanya memiliki enam dari tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap perincian, orientasi pada sumber daya manusia, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas. Tipe budaya organisasi yang dominan pada PT. Surya Putra Barutama adalah budaya adaptif. Penerapan karakteristik budaya organisasi dapat dilihat dalam bentuk peraturan kerja karyawan, agresivitas karyawan, stabilitas perusahaan, pembukaan lini produk baru, hasil riset yang lebih akurat, evaluasi kinerja karyawan, pelatihan kerja, adanya layanan *online* dan penambahan mitra bisnis. Penerapan tipe budaya organisasi pada perusahaan dapat dilihat dari segi peningkatan kualitas kepemimpinan, keberanian untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko, fleksibilitas dan keaktifan dari sumberdaya manusia.

**Kata Kunci** - Budaya Organisasi, Karakteristik Budaya Organisasi, Tipe Budaya Organisasi

### I. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang menjadi tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Dalam proses pencapaian visi dan misi itu tentunya dibutuhkan kinerja perusahaan yang baik agar perusahaan dapat bertumbuh dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu kunci kesuksesan dari suatu organisasi terletak pada budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi menjadi sebuah topik yang mulai diperhatikan pada awal tahun 1980 sebagian besar sebagai akibat dari kemunculan sejumlah buku dan artikel yang menghubungkan budaya organisasi dengan kesuksesan organisasi pada umumnya (Rollinson, 2005).

Sebuah studi yang dilakukan pada 230 organisasi dari berbagai industri di dunia dan dari berbagai daerah termasuk Amerika Utara, Asia, Eropa, Asia Tenggara dan Afrika, memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif berkaitan dengan peningkatan keefektifan organisasi tersebut (Denison, Haaland, Goetzler, 2004). Sedangkan

menurut Nussbaumer (2013) lembaga yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan berorientasi eksternal adalah yang paling sukses beradaptasi dengan perubahan yang efektif untuk internasionalisasi.

Google sering dijadikan sebagai pembahasan tentang kesuksesan perusahaan yang dikaitkan dengan penerapan budaya organisasi yang kuat. Dalam bukunya Robbins & Judge (2007) menjelaskan bahwa Google memiliki budaya organisasi yang tidak formal dan para pekerjanya bekerja di dalam kelompok dengan tiga atau empat orang berbagi ruang dengan senior maupun junior. Salah satu *software engineer* yang bekerja di Google mengatakan Google mempunyai lingkungan pekerjaan yang keren dan bergairah serta komitmen yang kuat secara teknis menjadi lebih baik sehingga dapat membuat produk yang dapat membantu manusia di seluruh penjuru dunia.

Robbins & Judge (2007) mengatakan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam sebuah organisasi antara lain: mempunyai batas pendefinisian peran, sebagai identitas dari anggota organisasi, memfasilitasi penyampaian komitmen ke sesuatu yang lebih besar dari apa yang menarik bagi seorang individu, menambah stabilitas sistem sosial, membantu organisasi menyediakan standar bagi para pekerjanya dan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk perilaku dan sikap pekerja

Subyek pada penelitian kali ini adalah PT. Surya Putra Barutama yang telah berdiri sejak tahun 1990. PT. Surya Putra Barutama adalah perusahaan karoseri yang memproduksi truk, *dump truck*, *flatbed truck*, truk tronton, dan kendaraan komersial berkualitas yang berbasis di kota Surabaya. Menurut hasil wawancara singkat dengan direktur penjualan PT. Surya Putra Barutama, sebelum resmi menjadi perseroan terbatas pada tahun 1990, perusahaan ini sebelumnya hanya berupa sebuah unit usaha selama 4 tahun. Seiring dengan suksesnya usaha karoseri ini pemilik perusahaan lalu meresmikannya menjadi perseroan terbatas. Oleh karena itu perusahaan ini telah berpengalaman selama kurang lebih 30 tahun.

Produk-produk perusahaan yang telah mampu bersaing dan menjaga kestabilitasnya di dalam lingkungan yang dinamis selama 26 tahun ini dapat ditemukan secara luas di seluruh penjuru Indonesia, dan sudah melayani berbagai macam perusahaan dan instansi, baik swasta maupun pemerintahan. Berdasarkan pengalaman selama bertahun-tahun, PT. Surya Putra Barutama telah memodifikasi

bermacam-macam jenis kendaraan berat dari beragam merek dan tipe untuk melayani berbagai jenis kebutuhan. Perusahaan menerima order produksi penuh atau reparasi minor, restorasi penuh maupun sebagian. Spesialisasi dari bisnis ini mencakup desain, *coachbuilding*, paneling, pengecatan, perakitan (*assembly*), pengelasan, mekanik, elektronik, dan lain-lain sebagainya. Beralamat di Jalan Raya Kedurus no 23 Surabaya, sesuai dengan informasi yang ada di website perusahaan, PT. Surya Putra Barutama yang telah berdiri selama 26 tahun sebagai perseroan terbatas ini selalu bertujuan untuk memuaskan pelanggan, dan memiliki prinsip untuk memberikan produk dan servis yang terbaik. Berikut adalah sejarah PT. Surya Putra Barutama yang penulis dapatkan pada website resmi perusahaan.

Tabel 1. Sejarah PT. Surya Putra Barutama

1990	<i>The establishment of PT. Surya Putra Barutama</i>
1991	<i>Start Factory Construction, Machining Body Component</i>
1992	<i>Start Production Dump Truck Body</i>
1993	<i>Start Production Trailers &amp; Semi Trailer</i>
1994	<i>Start Production Oil, Water, Vacuum Tank.</i>
1996	<i>Start Production Sky Lift mobil</i>
2001	<i>as Vendor Dealer Mitsubishi, Hino.</i>
2002	<i>as Vendor Toyota PT. Hadji Kalla, PT. Hasjrat Abadi</i>
2003	<i>as Vendor Astra International Isuzu Division</i>
2004	<i>Factory Expansion for Hidraulist Mechanism PDP KOMATSU</i>
2005	<i>Start Craine System in work shop.</i>
2007	<i>Factory area, machining expansion</i>
2008	<i>As Vendor Truck HYUNDAI</i>
2009	<i>Certified Quality Management System ISO 9001:2008</i>
2012	Ekspansi Area Gudang Bogangin
2013	<i>as Vendor PT. Cahaya Surya Bali Indah</i>
2013	Ekspansi lahan di Balikpapan

Sumber: PT. Surya Putra Barutama

Selama 26 tahun, budaya organisasi sangat diperlukan dalam penyampaian komitmen perusahaan dalam mencapai sesuatu yang lebih besar dari apa yang sudah didapatkan oleh perusahaan. Selain itu budaya organisasi dalam perusahaan ini digunakan untuk menambah stabilitas sistem sosial, membantu perusahaan menyediakan standar bagi para pekerja dan sebagai mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk perilaku dan sikap pekerja guna mencapai tujuan perusahaan yaitu memuaskan pelanggan, dan berprinsip untuk memberikan produk dan servis yang terbaik. Perusahaan yang telah dibangun dan dijalankan oleh dua generasi ini telah bekerja keras untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja perusahaan dengan menjaga budaya organisasi dalam perusahaan. PT. Surya Putra Barutama yakin apabila budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan mampu mengarahkan setiap

individu yang ada di dalamnya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.

PT. Surya Putra Barutama adalah perusahaan keluarga. Bapak Setiadi Joyosentoso adalah pendiri dan sekaligus menjabat sebagai Direktur Utama dari PT. Surya Putra Barutama. Kini beliau tengah memberikan kesempatan pada anggota keluarganya yaitu generasi penerus beliau untuk mengambil tugas dan tanggungjawab dalam mengelola perusahaan. Hal ini bisa dilihat dari struktur organisasi PT. Surya Putra Barutama dimana jabatan sebagai direktur dipegang oleh putra dan putri beliau. Sebanyak 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Biro Pusat Statistik juga memberikan data bahwa sebagian besar perusahaan keluarga merupakan perusahaan swasta yang memiliki kontribusi besar terhadap produk domestik bruto sebesar 82.44% (Swara Karya, 28 Juni 2007). Di dalam perusahaan keluarga, anggota keluarga biasanya akan menjadi penerus untuk memegang kepemimpinan. Dalam memilih keanggotaan dalam perusahaan, pemilihan harus dilakukan secara tepat dan penuh pertimbangan. Masalah-masalah sering timbul dalam mengatur perusahaan keluarga, terutama dalam hal pergantian kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Fenomena yang sering ditemui 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*.

Budaya perusahaan keluarga berasal dari budaya sang pemilik, yang pada umumnya menghasilkan suasana kerja yang ramah (Susanto et al., 2007). Di sisi lain, perusahaan keluarga cenderung mementingkan hasil daripada proses, karena perusahaan keluarga tidak memiliki proses birokrasi yang baik. Dalam mencapai kinerja maksimal, perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang kuat, yaitu budaya yang mementingkan hasil tanpa mengabaikan proses yang ada (Robbins, 2005). Kenyataannya, perusahaan keluarga cenderung menolak hal tersebut. Tingkat keterbukaan perusahaan keluarga terhadap perubahan budaya hanya mencapai 63%, angka tersebut jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan hal lainnya (Susanto et al., 2007). Hal ini disebabkan oleh karena budaya organisasi dalam perusahaan keluarga telah melekat terlalu lama sejak perusahaan tersebut berdiri, sehingga kemudian budaya ini

berfungsi sebagai penghambat perubahan (Robbins, 2005). Hambatan ini didasari oleh rasa takut kehilangan kompetensi, dan hubungan yang sudah terjalin dengan baik dalam perusahaan (Susanto et al., 2007). Banyak perusahaan belum menyadari pentingnya mengembangkan budaya organisasi karena merasa nyaman dengan performanya saat ini. Perusahaan belum menyadari bahwa perkembangan ekonomi global menyebabkan perusahaan juga dituntut untuk memprioritaskan pengembangan *value*, proses, dan standarisasi kinerja yang baik dalam perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan PT. Surya Putra Barutama, perusahaan ini memiliki jumlah karyawan sekitar 300 orang dengan latar belakang dan posisi yang berbeda. Tantangan bagi perusahaan ini adalah bagaimana cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara konsisten untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Setiap tahunnya perusahaan menetapkan target-target tahunan untuk dipenuhi dan juga melakukan terobosan-terobosan baru sebagai bentuk inovasi dari perusahaan. Selain itu perusahaan melakukan perbaikan berkala dan improvisasi strategi agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain di industri yang sama. Sedangkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah pergantian budaya organisasi yang diiringi oleh pergantian generasi, target-target bulanan yang beberapa kali tidak tercapai, dan kebutuhan perbaikan sistem untuk beberapa departemen. Maka dari itu perusahaan perlu untuk melakukan identifikasi secara mendalam mengenai budaya organisasinya terlebih dahulu agar dapat membantu mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya. Identifikasi tersebut akan membuat perusahaan paham akan kelebihan dan kekurangan budayanya. Setelah mengetahui hal tersebut, maka perusahaan akan dapat membandingkan kondisinya saat ini dengan tujuan jangka panjang perusahaan di masa mendatang. Penulis juga berharap dapat membantu dalam memberikan masukan perbaikan budaya organisasi yang ada pada PT. Surya Putra Barutama. Oleh karena itu, penulis bertujuan untuk mendalami budaya organisasi dari PT. Surya Putra Barutama melalui penelitian dengan judul "Penerapan Karakteristik dan Tipe Budaya Organisasi (Kasus pada PT. Surya Putra Barutama)".

### **1. Rumusan Masalah**

2. Bagaimana penerapan karakteristik budaya organisasi pada PT. Surya Putra Barutama?
3. Bagaimana tipe budaya organisasi pada PT. Surya Putra Barutama?
4. Bagaimana penerapan tipe budaya organisasi dominan pada PT. Surya Putra Barutama?

### **2. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui penerapan karakteristik budaya organisasi pada PT. Surya Putra Barutama.
2. Mengetahui tipe budaya organisasi pada PT. Surya Putra Barutama.
3. Mengetahui penerapan tipe budaya organisasi dominan pada PT. Surya Putra Barutama.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penulis memilih untuk menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif karena penulis bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat mengenai karakteristik dan tipe budaya organisasi dari PT. Surya Putra Barutama yang membantu kesuksesan perusahaan. Penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut.

Sumber data terdiri dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah hasil wawancara langsung dengan para narasumber. Sumber sekunder adalah sumber yang didapat dari hasil observasi. Penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Narasumber terdiri dari 2 direksi dan 2 karyawan yang bekerja pada PT. Surya Putra Barutama.

## **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **3. Penerapan Karakteristik Budaya Organisasi pada PT. Surya Putra Barutama**

Menurut pendapat Robbins (2007), ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menjadi hakikat dari budaya organisasi apapun bentuk organisasinya. Ketujuh karakteristik tersebut yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap perincian, orientasi pada hasil, orientasi pada sumber daya manusia, orientasi pada tim, agresivitas dan stabilitas diterapkan pada PT. Surya Putra Barutama.

#### **a. Inovasi dan pengambilan resiko**

Ada 6 inovasi yang dilakukan oleh PT. Surya Putra Barutama yaitu: (1) Inovasi Teknologi; (2) Inovasi Produk dan Layanan; (3) Inovasi Sistem Keuangan; (4) Inovasi Sistem Layanan; (5) Inovasi Sistem Evaluasi Kinerja Karyawan & SOP; (6) Inovasi Strategi. Penerapan karakteristik ini tergantung pada level manajemen yang ada di perusahaan. Semakin tinggi level manajemen seorang karyawan semakin besar kemampuannya untuk melakukan inovasi maupun melakukan sesuatu yang lebih beresiko. Penerapan karakteristik budaya organisasi ini pada manajemen atas dapat dilihat dari adanya inovasi-inovasi besar yang telah dilakukan seperti inovasi sistem keuangan, sistem layanan, sistem evaluasi kinerja karyawan dan inovasi pada produk dan layanan. Segala inovasi tersebut dilakukan atas nama perusahaan guna menjawab kebutuhan pasar. Sedangkan untuk level manajemen tingkat menengah, para manajer ikut berperan dalam inovasi teknologi dengan memberikan masukan terhadap teknologi baru bagi perusahaan dan inovasi di bidang strategi. Sedangkan karyawan pada level manajemen terendah hanya sebatas beradaptasi dengan inovasi-inovasi besar tersebut dengan berinisiatif melakukan inovasi pada cara kerja mereka

masing-masing. Inovasi dan pengambilan resiko yang dilakukan oleh para karyawan dalam level manajemen bawah hanya sebatas inovasi pada cara kerja dan pengambilan resiko yang skala dampaknya lebih kecil.

Seperti yang telah dijelaskan dalam subab sebelumnya, banyaknya inovasi yang dilakukan oleh PT. Surya Putra Barutama menuntut karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi sesuai dengan posisi dan jabatannya guna beradaptasi dengan perkembangan perusahaan yang begitu cepat. Praktik yang dilakukan oleh perusahaan guna mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi sesuai dengan posisi dan jabatannya adalah dengan membuat kualifikasi karyawan pada proses seleksi calon karyawan. Di dalam kualifikasi karyawan tertera kebutuhan edukasi, ketrampilan serta persyaratan lain yang disesuaikan dengan jabatan yang diminati oleh calon karyawan. Selain itu perusahaan selalu mendorong para karyawan agar mau aktif berinisiatif untuk melakukan inovasi guna tercapainya target serta visi dan misi perusahaan. Prakteknya, yaitu dengan pemberian kebebasan untuk melakukan inovasi oleh manajemen tingkat atas dengan catatan semua perencanaan tindakan dibicarakan terlebih dahulu sehingga perusahaanlah yang pada akhirnya akan memberikan keputusan apakah inovasi tersebut layak atau tidak untuk dilakukan. Perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan yang memiliki resiko karena perusahaan menganggap bahwa karyawan tidak perlu hasus selalu didikte dan menunggu semua perintah dari manajemen tingkat atas. Namun untuk beberapa permasalahan yang memiliki resiko yang skala dampaknya cukup besar ataupun permasalahan baru, para direktur yang berada di posisi manajemen tingkat atas berperan sebagai penentu akhir dari setiap keputusan. Bagian yang terpenting dari keberanian dalam pengambilan resiko ini adalah komunikasi, jadi semua keputusan yang nantinya akan diambil oleh karyawan sekecil apapun itu resikonya, jajaran direksi harus tetap mengetahuinya sehingga setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan ke depannya.

#### b. Perhatian terhadap perincian

PT. Surya Putra Barutama menggunakan SOP, ISO dan peraturan perusahaan sebagai alat kontrol segala aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan. PT. Surya Putra Barutama memiliki total 23 SOP yang mengatur aktivitas operasional dan departemen yang ada di dalam perusahaan. Ke-23 SOP tersebut terbagi ke dalam 7 rangkaian SOP yang menangani 7 bagian penting di dalam perusahaan yaitu: SOP mengenai sumber daya manusia, SOP mengenai *supplier*, SOP mengenai proses produksi, SOP mengenai pemberian layanan, SOP mengenai proses evaluasi, SOP mengenai pengendalian dan SOP mengenai tindakan pencegahan dan penanganan kesalahan. SOP berperan sebagai pedoman tertulis atau tata cara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

ISO yang dimiliki oleh PT. Surya Putra Barutama adalah ISO 9001:2008. ISO berperan dalam mengukur performa perusahaan dalam 5 parameter yaitu survey kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan, audit internal,

pengendalian produk tidak sesuai, dan pencapaian sasaran mutu.

Peraturan perusahaan terdiri atas peraturan tertulis dan tidak tertulis. Peraturan tertulis adalah peraturan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan tiap departemen seperti larangan atau himbauan, jam masuk dan pulang kerja, absen, cuti dan peraturan-peraturan umum lainnya. Sedangkan peraturan tidak tertulis adalah peraturan yang biasanya hanya dikomunikasikan secara verbal oleh para pihak dari level manajemen yang lebih tinggi ke para pihak dari level manajemen yang lebih rendah dan untuk urusan yang lebih kecil. Peraturan perusahaan memiliki fungsi untuk mengatur batasan-batasan mengenai hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam perusahaan sehingga memperjelas mengenai ruang lingkup dan wewenang kerja bagi setiap individu di dalam perusahaan. Melalui ketiga instrumen tersebut, karyawan dituntut untuk selalu bekerja secara cermat dan terperinci. Penerapan dari karakteristik ini dapat dilihat melalui hasil evaluasi kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan segala ketentuan yang dimiliki perusahaan atau tidak.

#### c. Orientasi pada hasil

Hal ini dapat terlihat dari penggunaan laporan hasil kinerja bulanan dari para karyawan yang menentukan kebijakan pemberian insentif. Hal lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan berusaha untuk terus menekan atau menurunkan rasio komplain yang diterima dari para pelanggan. Terakhir, perusahaan juga membuat target-target yang harus dicapai sesuai dengan departemen masing-masing.

#### d. Orientasi pada sumber daya manusia

Karakteristik budaya organisasi yang berorientasi pada sumberdaya manusia ini ada pada perusahaan dengan dibuktikan dari adanya langkah-langkah kecil seperti pembekalan kemampuan dan pengetahuan bagi karyawan serta beberapa hal yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja karyawan.

Perusahaan memberikan masa percobaan dan pelatihan untuk setiap karyawan baru. Selain itu, guna menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi setiap karyawan yang ada di dalamnya, PT. Surya Putra Barutama menggelar beberapa acara bersama seperti makan bersama, ulang tahun bersama maupun liburan bersama. Acara ini juga bertujuan untuk mengakrabkan para karyawan satu dengan yang lainnya. Perusahaan juga memahami benar situasi dan kondisi perekonomian sehingga perusahaan juga bisa memberikan keringanan dengan pemberian sembako kepada para karyawan.

#### e. Orientasi pada tim

Hal ini dapat dilihat dari tugas-tugas yang didesain untuk diselesaikan secara tim yang kebanyakan dibentuk di dalam departemen-departemen yang ada di dalam perusahaan. Hampir semua pekerjaan yang dilakukan di PT. Surya Putra Barutama memiliki tingkat kesulitan yang hanya bisa diselesaikan oleh tim.

#### f. Agresivitas

Karakteristik budaya organisasi ini tercermin dalam hasil evaluasi kinerja bulanan dari karyawan. Setiap individu yang bekerja di dalam perusahaan memiliki

laporan kinerja harian dengan sistem poin. Sistem poin (*checklist*) adalah sistem yang menilai tugas apa saja yang telah diselesaikan atau inovasi apa saja yang telah ditemukan pada hari tersebut oleh karyawan yang bersangkutan. Laporan tersebut secara garis besar berisi progres harian individu yang nantinya akan digunakan sebagai evaluasi kinerja bulanan dari karyawan tersebut. Hasil dari laporan ini akan digunakan pihak perusahaan sebagai penentu dari kebijakan insentif (kenaikan gaji / bonus) maupun kebijakan-kebijakan lain (program pelatihan atau pengembangan, transfer, rotasi, promosi dan jabatan) terhadap setiap individu. Guna kelancaran dan menghindari adanya kecurangan dalam pelaporan sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Surya Putra Barutama ini, pihak perusahaan bekerja sama dengan pihak ketiga (diluar perusahaan) yang kompeten di bidangnya selaku pengawas atau *controller* yang menilai hasil kinerja karyawan.

#### g. Stabilitas

Hal yang dilakukan oleh perusahaan yang mencerminkan karakteristik budaya organisasi ini adalah dengan meningkatkan kekuatan perusahaan dan memperbaiki kelemahan perusahaan.

Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif eksternal yaitu dalam hal manajemen rantai suplai, mutu dan diferensiasi produk sehingga mampu menambah nilai bagi para pemakainya. PT. Surya Putra Barutama memiliki *supplier* yang berkompeten di bidangnya. Selain itu perusahaan juga menjalin kerjasama dengan beberapa merk otomotif ternama seperti yang tercantum dalam website resmi perusahaan yaitu Toyota, Isuzu, Hino, Fuso dan Mitsubishi Motors. Menurut keterangan dari direktur *sales* selaku narasumber PT. Surya Putra Barutama adalah partner resmi dari Komatsu se-Indonesia dan juga merupakan *vendor* resmi dari PT. Sinar Mas dan PT. Astra Internasional.

Kekuatan internal perusahaan terletak pada spesialisasi pemberian layanan perusahaan yang melayani *order* produksi penuh maupun reparasi minor, restorasi penuh maupun sebagian. Keunggulan dari pemberian layanan oleh PT. Surya Putra Barutama mencakup desain, *coachbuilding*, *paneling*, pengecatan, perakitan, pengelasan, mekanik dan elektronik. Selain itu perusahaan juga memberikan garansi pada setiap produk yang dihasilkan. Keunggulan tambahan dari PT. Surya Putra Barutama yaitu perusahaan menjual *sparepart* per *item*, jadi calon pembeli yang hendak memperbaiki produk mereka tidak perlu membeli keseluruhan komponen mesin, hanya perlu mengganti bagian yang rusak saja.

Kelemahan terbesar perusahaan terletak pada masih adanya kecacatan pada salah satu komponen produk yang dihasilkan. Selain itu, apabila ditambah dengan kesalahan yang dilakukan oleh bagian pengecekan dengan mengirimkannya ke pelanggan, maka perusahaan akan menerima komplain. Komplain yang selama ini diterima oleh perusahaan rasionya kurang dari 1%. Namun perusahaan berusaha untuk terus menekan atau menurunkan rasio tersebut. Komplain pelanggan yang masih didapatkan oleh perusahaan adalah kelemahan terbesar bagi perusahaan

di samping kelemahan internal perusahaan seperti kurang terintegrasinya perusahaan.

#### 4. Tipe Budaya Organisasi pada PT. Surya Putra Barutama

Dari ke-7 karakteristik yang dimiliki PT. Surya Putra Barutama, karakteristik inovatif dan berani dalam mengambil resiko menjadi karakteristik yang paling diterapkan oleh perusahaan yang bergerak di bidang karoseri dimana perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi sesuai dengan kebutuhan pasar. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan ke empat narasumber dan hasil observasi ditemukan bahwa perusahaan mempunyai tipe budaya organisasi adaptif sebagai budaya yang dominan dalam perusahaan. Hal ini juga dibuktikan dari PT. Surya Putra Barutama yang memiliki fokus strategi perusahaan yang terletak pada lingkungan eksternal dengan melakukan diferensiasi. Fokus strategi ini bertujuan untuk memberi *benefit* lebih bagi para *customer* melalui produk-produk yang dihasilkan. Jumlah pemesanan yang dilakukan oleh *customer* menjadi salah satu hal yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan pendapatan. Jumlah pemesanan tergantung pada perekonomian negara dan produk yang dihasilkan oleh perusahaan juga bukan produk kebutuhan primer sehingga lingkungan industri perusahaan bukanlah lingkungan yang stabil melainkan lingkungan yang dinamis. Hal ini menuntut perusahaan agar lebih fleksibel dalam menjalankan bisnisnya.

#### 5. Penerapan Tipe Budaya Organisasi dominan pada PT. Surya Putra Barutama

Hal yang dilakukan oleh perusahaan yang terkait dengan tipe budaya adaptif adalah perusahaan menjadi lebih fleksibel terhadap permintaan dari pelanggan. Jadi perusahaan berusaha untuk memenuhi semua permintaan pelanggan yaitu melayani berbagai jenis kebutuhan dengan menerima order produksi penuh atau reparasi *minor* serta restorasi penuh maupun sebagian. Perusahaan mempunyai standar minimum untuk setiap produk, jadi meskipun produk dibuat sesuai dengan permintaan pelanggan, perusahaan tetap menjaga mutu dari setiap produknya. PT. Surya Putra Barutama juga bersikap untuk tidak memilih-milih pelanggan, jadi perusahaan melayani pelanggan berupa pelanggan terakhir yang akan menggunakan produk langsung dari perusahaan maupun pelanggan berupa unit bisnis.

Hal yang dilakukan perusahaan untuk mendukung kapasitas dari organisasi untuk mendeteksi, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda dari lingkungan sehingga menjadi respon perilaku yang baru atau yang disebut kebijakan perusahaan adalah dengan melakukan riset pasar setiap bulannya guna mengetahui kebutuhan spesifik dari pelanggan serta melakukan pengontrolan kinerja karyawan untuk meminimalisir kesalahan yang terjadi selama proses operasional berlangsung. Adapun perusahaan juga tidak mengesampingkan apa yang terjadi dalam internal perusahaan seperti penilaian kinerja rutin dari karyawan, pemeliharaan dan pembaharuan mesin produksi serta sistem kinerja yang mensinergikan seluruh

departemen yang ada di perusahaan dalam menangani proses produksi dari proses input hingga proses output. Namun hal ini juga dilakukan dalam rangka agar perusahaan dapat bersaing di tengah lingkungan yang fleksibel yang selalu membutuhkan pembaharuan.

Tindakan perusahaan dengan menggunakan sistem pemesanan dan pemantauan produk secara *online* adalah wujud dari reaksi cepat perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Perusahaan melakukan perubahan secara aktif dalam lingkungan kerjanya sesuai dengan kebutuhan dari pasar maupun perubahan sistem kerja dengan tujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja perusahaan. Perubahan yang terjadi dalam perusahaan tidak bergantung pada perubahan yang dilakukan kompetitor. Jadi perusahaan memilih untuk tidak mengikuti apa yang dilakukan kompetitor jika memang tidak relevan dengan keadaan perusahaan. Inovasi, kreatifitas dan keberanian dalam pengambilan resiko menjadi budaya di dalam perusahaan.

Secara keseluruhan indikator budaya adaptif yang terpenuhi oleh perusahaan adalah fleksibel, mempunyai reaksi yang cepat, peningkatan kapasitas organisasi, menciptakan perubahan, inovatif, kreatif, dan berani dalam mengambil resiko. Sedangkan penghambat perusahaan dalam rangka mendukung budaya adaptif adalah inovasi pada produk hanya sebatas inovasi yang diinginkan oleh pelanggan. Sehingga perusahaan tidak mengarah pada diferensiasi maksimal dengan perubahan produk atau inovasi produk yang benar-benar baru. Hal ini dikarenakan perusahaan bergerak di bidang karoseri dimana produk yang dihasilkan terbatas pada suatu spesifikasi tertentu yaitu produk truk. Kepercayaan kewirausahaan di dalam perusahaan juga tidak terlihat pada semua tingkat manajemen di dalam perusahaan. Contohnya karyawan yang bekerja di lapangan bagian produksi yang notabene hanya menjalankan perintah sesuai dengan instruksi kerja tidak benar-benar mengerti nilai-nilai kewirausahaan dan budaya organisasi pada PT. Surya Putra Barutama.

Tipe budaya dominan dari PT. Surya Putra Barutama yaitu budaya adaptif yang memiliki fokus strategi pada lingkungan eksternal melalui fleksibilitas dan perubahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Penerapan tipe budaya adaptif ini memiliki beberapa keuntungan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Tipe budaya ini membantu perusahaan untuk mampu mendeteksi, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda dari lingkungan sehingga membuat perusahaan dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Budaya ini diasosiasikan dengan kinerja yang tinggi dalam periode waktu yang panjang. Tipe budaya seperti ini mengindikasikan bahwa setiap manajer yang ada pada seluruh tingkatan manajemen menunjukkan kepemimpinan yang bisa membuat perubahan dalam strategi dan taktik kapan pun diperlukan untuk memuaskan karyawan dan pelanggan. Secara umum tipe budaya organisasi ini membantu peningkatan kinerja perusahaan dari segi kualitas kepemimpinan, keberanian untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko, fleksibilitas, dan keaktifan dari sumber daya manusia yang berkerja di dalamnya untuk mau bekerja sama dalam

sebuah tim yang bersemangat untuk mencapai tujuan dari organisasi.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada 7 karakteristik budaya organisasi yang ditemukan pada PT. Surya Putra Barutama sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (2007).

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Karakter ini dapat dilihat melalui 6 inovasi yang memiliki resiko berbeda yang dilakukan oleh perusahaan yaitu: inovasi teknologi, inovasi produk dan layanan, inovasi sistem keuangan, inovasi sistem layanan, inovasi sistem kinerja karyawan dan SOP dan inovasi strategi.

b. Perhatian terhadap perincian

Karakter ini dapat dilihat melalui 3 instrumen perusahaan yaitu SOP, ISO dan peraturan perusahaan. PT. Surya Putra Barutama memiliki 23 Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terbagi menjadi 7 bagian (SOP mengenai sumber daya manusia, *supplier*, proses produksi, pemberian layanan, proses evaluasi, tindakan pengendalian dan tindakan pencegahan dan koreksi), ISO 9001:2008 dan peraturan perusahaan (tertulis dan tidak tertulis).

c. Orientasi pada hasil

Hal ini dapat terlihat dari penggunaan laporan hasil kinerja bulanan dari para karyawan yang menentukan kebijakan pemberian insentif. Hal lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan berusaha untuk terus menekan atau menurunkan rasio *komplain* yang diterima dari para pelanggan. Terakhir, perusahaan juga membuat *target-target* yang harus dicapai sesuai dengan departemen masing-masing.

d. Orientasi pada sumber daya manusia

Karakter ini dapat dilihat melalui masa percobaan karyawan, pelatihan karyawan dan acara kebersamaan yang diadakan oleh perusahaan.

e. Orientasi pada tim

Karakter ini dilihat melalui tugas kerja yang didesain oleh perusahaan untuk diselesaikan secara tim.

f. Agresivitas

Karakter ini dilihat dari penggunaan hasil dari evaluasi kinerja karyawan yang digunakan oleh perusahaan untuk mendorong karyawan agar lebih agresif untuk mendapatkan insentif lebih dari perusahaan.

g. Stabilitas.

Karakter ini diwujudkan oleh perusahaan dengan meningkatkan kekuatan perusahaan dan memperbaiki kelemahan perusahaan dalam upaya menjaga kestabilan perusahaan.

2. Tipe budaya organisasi dominan yang ditemukan pada PT. Surya Putra Barutama sesuai dengan 4 tipe budaya yang dikemukakan oleh Daft (2007) yaitu budaya adaptif. Penerapan dari tipe budaya dominan yaitu budaya adaptif pada PT. Surya Putra Barutama dapat dilihat melalui fleksibilitas perusahaan dengan menerima *order* penuh atau reparasi *minor*. Perusahaan juga memiliki reaksi yang cepat terhadap perubahan yaitu dengan membuka lini produk baru untuk menjawab kebutuhan pasar. Perusahaan melakukan

peningkatan kapasitas organisasi dengan ekspansi lahan, gudang maupun dengan melakukan penambahan mesin. Perusahaan aktif dalam menciptakan perubahan, inovatif, kreatif, dan berani dalam mengambil resiko yang terlihat dari inovasi-inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari penelitian ini, penulis memberikan saran:

1. Perusahaan sebaiknya dapat membuat sistem *punishment* bagi karyawan yang melakukan kesalahan dan sistem *reward* yang lebih jelas bagi karyawan yang menunjukkan prestasi dan hasil evaluasi kinerja yang bagus.
2. Perusahaan dapat membuat program-program rutin yang mampu menunjang rasa kebersamaan, peningkatan kemampuan dan produktivitas karyawan seperti liburan bersama, olahraga bersama, pelatihan dan *workshop* bagi karyawan yang lebih menggunakan teknik dalam bekerja.
3. Perusahaan dapat mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai arah dari perubahan organisasi, kesiapan organisasi dan sumber daya yang dimilikinya dalam melakukan perubahan, dan seberapa besar dampak dari perubahan yang akan dilakukan tersebut bagi kinerja dari perusahaan.

#### DAFTAR REFERENSI

Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organization*. United States: Thomson

Daft, R. L. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organization* (10<sup>th</sup> ed.). South Western: Cengage Learning

Data Perusahaan Keluarga. (2007, Juni 28). *Swara Karya*

Denison, D. R., Haaland, S., Goetzler, P. (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?*. *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109

Dini. (2011, Januari 15). *Bisnis Keluarga Bisa Dilanjutkan oleh Profesional?*. Retrieved March, 2015, from <http://www.kompas.com/read/2011/01/15/20052285/Bisnis.Keluarga.Bisa.Dilanjutkan.oleh.Profesional>

Nussbaumer, A. (2013). Peer reviewed paper. "*Organizational culture and internationalization: A brief literature review*". PhD Research Series: Canadian Bureau of International Educators. [http://www.cbie-bcei.ca/wpcontent/uploads/2013/03/CBIE-Research\\_Nussbaumer\\_Organizational-Culture-and-Internationalization.pdf](http://www.cbie-bcei.ca/wpcontent/uploads/2013/03/CBIE-Research_Nussbaumer_Organizational-Culture-and-Internationalization.pdf)

Perusahaan Keluarga sebagai Kekuatan Ekonomi Nasional. (2006, November 16). *Pikiran Rakyat*.

Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior International Edition* (11<sup>th</sup> Edition). New Jersey, USA : Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P., Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall

Rollinson, D. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (3<sup>rd</sup> ed.). Prentice Hall Financial Times

Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertoso, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group