ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN ALAS KAKI

Marcell Wiradinata dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: marcell_09005@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*— Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menunjang kinerja perusahaan. Perusahaan perlu mengupayakan agar sumber daya manusia terfasilitasi dengan desain kerja, pengelolaan dan lingkungan kerja yang dapat mengembangkan potensi dari sumber daya manusia tersebut. Setiap perusahaan tentu memiliki seperangkat nilai serta asumsi dasar yang berbeda-beda. Agar hal tersebut dapat terfasilitasi secara maksimal, perusahaan perlu memahami budaya organisasi yang mendasari perusahaannya. Pemahaman budaya organisasi dapat membantu perusahaan dalam mengenali setiap asumsi dasar yang ada dalam perusahaannya, yang kemudian akan membantu perusahaan untuk memprediksi dan merespon setiap perilaku karyawan. Untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam perusahaan alas kaki, metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara secara langsung pada manajer sumber daya manusia dan manajer pabrik / operasional dan observasi. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat kuat dalam perusahaan alas kaki. Budaya ini mendasari setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi dalam perusahaan alas kaki dapat diklasifikasikan sebagai *Clan Culture*, karena memiliki orientasi yang kuat terhadap komunikasi dan hubungan kerja yang baik satu sama lain. Hal-hal tersebut menghasilkan tingkat komitmen yang tinggi. Budaya ini didasari oleh budaya perusahaan keluarga yang ditanamkan oleh pendiri perusahaan. Selain *Clan Culture*, perusahaan juga mengambil beberapa unsur dari jenis budaya *Market Culture*, yang berorientasi kepada hasil daripada proses.**

***Kata Kunci*—Budaya Organisasi, Industri Manufaktur Alas Kaki, Perusahaan Keluarga.**

I. PENDAHULUAN

1.1 Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pedoman mengenai bagaimana seharusnya setiap kegiatan dilakukan dalam sebuah organisasi (Deal and Kennedy, 1982). Dari definisi tersebut, budaya organisasi dapat diartikan sekumpulan nilai, asumsi, keyakinan yang dipercaya benar oleh sekelompok orang, yang kemudian berintegrasi satu sama lain dan membentuk satu budaya organisasi yang utuh. Budaya organisasi tidak berbicara mengenai budaya dari setiap individu yang terlibat di dalamnya, melainkan *personal characteristics* budaya organisasi tersebut (Wirawan, 2007). Hal ini akan terlihat secara otomatis dari respons setiap karyawan terhadap permasalahan internal dan eksternal (Schein, 1992). Respons tersebut merupakan *output* dari asumsi dasar yang dipercaya benar oleh sebuah organisasi. Untuk mengetahui asumsi dasar tersebut, perusahaan perlu melakukan identifikasi lebih dalam kepada *values* yang dianut dalam perusahaan (Schein, 1992). Ketika asumsi dasar dari budaya organisasi dari sebuah perusahaan telah teridentifikasi dengan baik, maka setiap perilaku, *problem solving*, dan respons karyawan terhadap setiap permasalahan dapat diprediksikan dengan baik.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi (Denison, 1990), hal ini dilakukan secara berulang-berulang dan kemudian membentuk sebuah pola penyesuaian diri terhadap lingkungan internal dan eksternal (Schein, 1992). Sistem tersebut dikoordinasikan secara sadar (Robbins, 2005), untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dilakukan secara terus menerus sebagai proses pemrograman pikiran, yang secara permanen akan membentuk *software of mind* dalam organisasi (Hofstede, 2005). Dalam prosesnya, setiap anggota yang terlibat dalam organisasi membutuhkan proses sosialisasi yang baik untuk dapat menyerap secara penuh budaya organisasi yang ada. Ketika *software of mind* dari organisasi telah terbentuk, maka hal tersebut juga akan berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya membuat karyawan terbiasa serta meyakini bahwa peraturan, tujuan dan proses yang diimplementasikan dalam organisasi merupakan tujuan bersama. Proses pemrograman pikiran organisasi dimulai sejak fase awal organisasi tersebut berdiri.

Pemrograman pikiran tersebut dilakukan oleh Pemimpin organisasi lewat kisah-kisah seputar perusahaan, bahasa, simbol material, dan kebiasaan (Robbins, 2005). Pemrograman pikiran bertujuan untuk membentuk asumsi dasar dari organisasi. Asumsi dasar merupakan suatu hal yang dipercaya benar dan dapat membawa dampak bagi organisasi. Asumsi dasar tidak dapat disimpulkan hanya berdasarkan pada apa yang dapat dilihat secara visual, harus terdapat pemahaman bertingkat tentang budaya organisasi (Schein, 1992).

Tidak hanya dengan pemahaman bertingkat, asumsi dasar dapat dipahami dengan cara lain. Asumsi dasar dapat dipahami dengan menganalisa indikator-indikator yang berhubungan langsung dengan proses dan produktivitas perusahaan. Terdapat tujuh indikator dalam menentukan karakteristik budaya organisasi, yaitu ketelitian, stabilitas,agresivitas, orientasi hasil, orientasi tim, orientasi orang, inovasi dan pengambilan resiko (Robbins, 2005). Dari indikator-indikator tersebut, akan dijabarkan sub indikator yang mengarah kepada proses-proses kerja yang

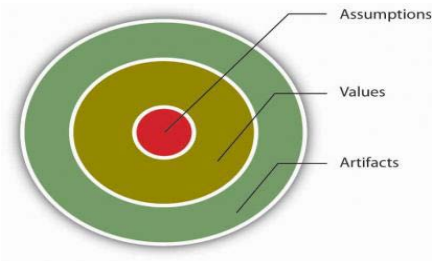
terjadi dalam organisasi.

Menurut penulis, kedua cara tersebut saling melengkapi satu sama lain. Pemahaman budaya organisasi dengan cara bertingkat memberikan *frame* berpikir yang terstruktur, sehingga penulis dapat mengklasifikasikan budaya-budaya yang diobservasi. Sedangkan dengan menganalisa langsung proses kerja dalam sebuah organisasi, penulis mendapatkan gambaran tentang apa yang dipercaya karyawan benar dalam kegiatan sehari-hari perusahaan (Deal and Kennedy, 1982).

Penulis berpendapat bahwa untuk mendapatkan gambaran penuh tentang budaya sebuah organisasi, maka perlu dilakukan analisa dengan menggunakan berbagai sudut pandang.

1.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki tiga level, yaitu *artefact*, *espoused values*, dan *basic underlying assumptions* (Schein, 1992).



Gambar 1. Level Budaya Organisasi
Sumber : Schein, 1992

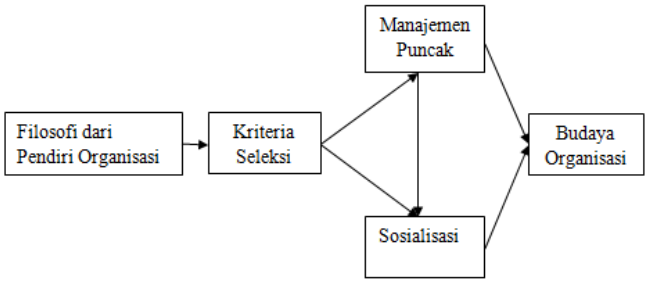
Artefact adalah hal yang dapat dilihat secara visual, meliputi produk, teknologi, gaya berpakaian, mitos, dan lingkugan fisik(Schein, 1992). Pada *level* ini, hal-hal tersebut akan memberikan gambaran tentang *output* akhir dari asumsi dasarsebuah budaya organisasiHal-hal tersebut kemudian mempengaruhi *values* dari sebuah perusahaan,

Dalam *Espoused Values*, dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara-cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan. Hal-hal yang terlihat dalam *Artefact* tersebut menjadi bahan pertimbangan dalam setiap cara penyelesaian masalah yang dianggap benar oleh organisasi. Cara tersebut juga berperan sebagai alat sosialisasi bagi setiap karyawan baru dalam perusahaan. Ketika cara penyelesaian tersebut dilakukan secara berulang-ulang dan menghasilkan sebuah pola perilaku yang teratur. Pola tersebut dipercaya benar oleh karyawan oleh proses implementasi yang berulang-ulang. Dari proses tersebut,akan terbentuk asumsi dasar dari budaya organisasi.

Basic Underlying Assumptions merupakan bagian paling akhir dari tingkatan budaya organisasi (Schein, 1992). Hal ini menjadi dasar setiap perilaku dan pola pikir yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi.

1.3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Pada umumnya, perkembangan budaya sangat dipengaruhi oleh filosofi yang dimiliki oleh pendiri organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menanamkan budaya organisasi. Setiap fase kepemimpinan memiliki dampak tersendiri dalam terbentuknya budaya organisasi (Schein, 1992). Pemimpin memiliki kendali penuh dalam merevolusi dan menghambat berkembangnya suatu budaya (Schein, 1992). Filosofi dari sebuah kepemimpinan akan menentukan bagaimana kriteria seleksi, sekaligus proses terjadi dalam sebuah organisasi (Robbins, 2005).



Gambar 2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi
Sumber : Robbins, 2005

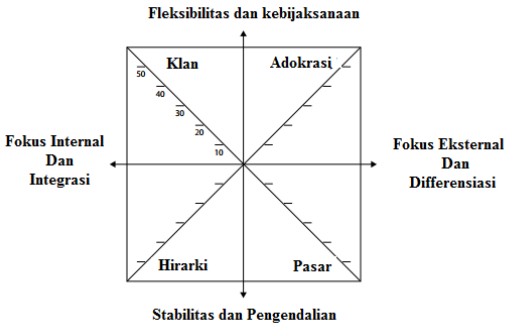
Pemimpin harus berupaya menyediakan proses sosialisasi yang efektif, terutama bagi para karyawan baru dalam organisasi. Tanpa proses sosialisasi yang baik, budaya organisasi akan sulit dipertahankan dan dikembangkan. Proses sosialisasi tersebut berlaku untuk setiap karyawan, terutama pada karyawan baru. Karyawan baru memiliki potensi besar untuk merubah budaya dalam sebuah organisasi. Pada umumnya, karyawan baru membawa paradigma yang jauh berbeda dari organisasi. Setiap proses sosialisasi yang dilakukan akan secara perlahan membentuk karakteristik budaya organisasi yang unik satu sama lain.

Karakteristik budaya organisasi dapat dilihat dari proses yang terjadi di dalamnya, karena budaya merupakan panduan perilaku dan proses yang sebaiknya dilakukan (Deal and Kennedy, 1982). Karakteristik budaya organisasi terdiri dari ketelitian, agresifitas, stabilitas, inovasi dan pengambilan resiko, orientasi orang, orientasi tim, dan orientasi hasil (Robbins, 2005). Masing-masing dari setiap karakteristik terdiri dari berbagai macam unsur, yang menggambarkan secara langsung bagaimana cara pandang anggota terhadap beberapa hal dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki unsur yang berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan dan apa yang diyakini benar olehnya. Unsur keterlibatan dan konsistensi sangat menentukan performa sebuah organisasi (Frontiera, 2009). Dari hal-hal tersebut organisasi akan memiliki unsur-unsur budaya yang berbeda-beda mengenai penyelesaian masalah, pelaporan masalah, penghargaan, hukuman, rasa memiliki, pengembangan, dan pelatihan (Gardner, 1999). Penetapan visi dan misi juga menentukan unsur budaya yang terbentuk dalam sebuah organisasi. Ketika organisasi

memiliki visi yang jelas serta dapat diukur, maka hal ini akan secara langsung mempengaruhi komitmen dan produktivitas dalam organisasi.

1.4 Jenis Budaya Organisasi

Setiap karakteristik budaya organisasi akan menggambarkan jenis budaya yang terjadi dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi 4 jenis (OCAI Online, 2010), yaitu *the clan culture, the adhocracy culture, the hierarchy culture*, dan *the market culture*. Setiap jenis budaya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, sesuai dengan karakteristiknya. Keempatnya jenis budaya ini diklasifikasikan berdasarkan fleksibilitas, kebijaksanaan, fokus, stabilitas dan pengendalian:



Gambar 3. *Competing Values Network*
Sumber : OCAI Online, 2010

Tidak ada organisasi yang sepenuhnya menganut satu jenis budaya organisasi, setiap organisasi memiliki satu budaya dominan dengan campuran unsur-unsur budaya dari jenis lainnya (OCAI online, 2010). Maka dari itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami budayanya secara spesifik, karena setiap budaya memiliki keunikan yang berbeda satu sama lain.

1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang baik akan memberikan manfaat bagi organisasi lewat beberapa fungsi, yaitu sebagai mekanisme kontrol, stabilitas sistem sosial, batas pembeda, integrator, pembentuk perilaku (Tika, 2010), fokus perhatian di organisasi, persepsi tentang waktu, individu, kelompok, masyarakat, dan lingkungan alam (Hartanto, 2009). Di sisi lain, budaya organisasi juga dapat berfungsi sebagai penghambat untuk memulai suatu perubahan. Budaya organisasi yang memiliki pengaruh signifikan disebut sebagai budaya organisasi kuat (Robbins, 2005)

Kuat atau tidaknya budaya organisasi akan terlihat dari pengaruhnya dalam mengintegrasikan setiap masalah dalam organisasi. Budaya yang kuat akan membentuk tingkat toleransi yang tinggi dalam pengambilan resiko, agresifitas, dan fokus yang tinggi pada hasil kinerja tanpa mengabaikan proses dalam mencapai hasil tersebut (Robbins, 2005). Pemimpin harus tetap memperhatikan proses yang ada dalam budaya organisasi, dengan terus menjadi teladan perilaku dalam organisasi, memberikan pengarahan-pengarahan sehubungan dengan standar dalam perusahaan, dan memiliki standar *reward and punishment* yang jelas dalam perusahaan.

Setiap proses tersebut akan menjadi unsur budaya, yang memiliki beberapa fungsi khusus. Budaya organisasi memiliki fungsi untuk menetapkan batasan, memberikan identitas (Robbins, 2005), mekanisme control, integrator (Tika, 2010), memfasilitasi komitmen dalam suatu organisasi (Wirawan, 2007). Selain itu, fungsi budaya organisasi juga didefinisikan sebagai peran kepemimpinan sehubungan dengan fase-fase yang dialami oleh organisasi (Schein, 1992). Menurut penulis secara pribadi, pemimpin memegang kendali penuh dalam membentuk unsur-unsur sebagai dasar dari fungsi budaya organisasi. Fungsi-fungsi tersebut kemudian terus berubah, sesuai dengan gaya kepemimpinan dan keadaan lingkungan dari budaya organisasi. Maka dari itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami budaya organisasi dengan baik. Hal ini berkaitan secara langsung dengan produktivitas kinerja organisasi tersebut.

1.6 Industri Manufaktur Alas Kaki di Indonesia

Pada tahun 1980, industri alas kaki sempat menjadi industri unggulan di Indonesia, ditandai dengan masuknya perusahaan alas kaki dari Korea dan Taiwan (Media Data Riset 2012). Masuknya perusahaan tersebut meningkatkan nilai ekspor produk alas kaki di Indonesia secara signifikan. Pada puncaknya tahun 1996, Indonesia berhasil menjadi negara terbesar nomor 3 dalam ekspor produk alas kaki. Berdasarkan perhitungan pada Maret 2012, terdapat 190 produsen alas kaki di Indonesia (Media Data Riset, 2012). Jumlah ini diperkirakan akan terus meningkat, disebabkan oleh pesatnya perkembangan ekonomi global. Ekonomi global menyebabkan banyak negara asing mulai melirik negara-negara di Asia sebagai tempat investasi yang menarik, dikarenakan oleh rendahnya tingkat gaji para buruh dan kualitas produksi yang baik.

Awalnya, negara Cina menjadi pusat perhatian negara asing dalam melakukan investasi, namun hal tersebut berubah dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2011, dikatakan bahwa kuantitas impor produk alas kaki dari negara Cina berkurang, disebabkan oleh meningkatnya gaji buruh dan menurunnya kualitas (Mongeluluzzo, 2012). Fakta tersebut menyebabkan negara-negara asing berusaha untuk mencari tempat investasi lainnya. Salah satu negara yang menarik untuk tempat berinvestasi adalah Indonesia. Indonesia merupakan negara dengan industri manufaktur alas kaki terbesar nomor 3 setelah Cina dan Thailand (Fadillah, 2011). Indonesia menjadi tempat investasi yang menarik bagi negara asing, disebabkan oleh besarnya jumlah populasi dan kualitas infrastruktur yang relatif baik. Diprediksikan bahwa tiga tahun berikutnya, jumlah produksi alas kaki di Indonesia akan melebihi nominal 5 milliar US Dollar (Fadillah, 2011). Hal ini diperkuat dengan isu-isu mengenai industri alas kaki di Indonesia, seperti beberapa perusahaan alas kaki dari Taiwan yang tertarik untuk melakukan investasi di Indonesia (*Indonesia Market Quotes*, 11 Dec 2012). Investasi tersebut pada akhirnya tertunda, disebabkan oleh tingkat upah buruh

yang lebih mahal dibandingkan negara lain seperti Kamboja.Diprediksikan bahwa perkembangan industri alas kaki akan terus meningkat di negara Indonesia. *The Investment Coordinating Board* mengatakan bahwa Indonesia akan berkembang menjadi negara manufaktur alas kaki terbesar nomor dua setelah China (Fadillah, 2011).

Beberapa fakta tersebut menjadikan industri alas kaki di Indonesia menjadi objek yang menarik untuk diteliti dan dikembangkan. Dalam merespon besarnya jumlah permintaan di masa depan, perusahaan manufaktur di Indonesia harus mempersiapkan kapasitas produksi yang besar. Hal itu akan semakin mudah tercapai apabila para perusahaan manufaktur di Indonesia memiliki kinerja yang efektif dan efisien. Dengan adanya hal tersebut, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya, yang kemudian akan berpotensi meningkatnya kualitas dan kesejahteraan buruh.

1.7 Peran Budaya Organisasi Dalam Industri Manufaktur Alas Kaki

Dalam mencapai kinerja yang efektif dan efisien, perusahaan manufaktur perlu untuk mengetahui bagaimana praktek manajemen dan manufaktur yang baik, seperti *Total Quality Management* (TQM) (Arrumugam, 2011) dan *Manufacturing Best Practices* (MBP) (Ungan, 2007). Untuk dapat mempraktekkan TQM dengan baik, perusahaan perlu mengerti mengenai budaya yang berkualitas. Budaya tersebut berperan sebagai komponen utama dari suksesnya implementasi TQM, karena hal ini berfungsi sebagai desain perilaku yang telah diakui oleh karyawan sebagai cara menyelesaikan masalah (Arrumugam, 2011). Apabila karyawan gagal untuk mengimplementasikan proses dengan baik, maka perusahaan perlu mengusahakan terbentuknya budaya yang baik (Arrumugam, 2011). Dalam mengimplementasikan MBP, diperlukan pemahaman untuk melakukan inovasi terhadap budaya (Ungan, 2007). Inovasi identik dengan bagaimana cara perusahaan terus menghasilkan cara kerja baru yang relevan dengan kondisi saat ini. Dengan adanya budaya inovasi, perusahaan dapat mengimplementasikan perubahan dengan baik, dan menghasilkan proses pembelajaran yang berkesinambungan dalam perusahaan.

Maka dari itu, penting bagi perusahaan manufaktur alas kaki untuk memahami dan terus mengembangkan budaya organisasi. Pada umumnya, perusahaan manufaktur merupakan perusahaan padat karya, yang tentu membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah besar. Melakukan pengendalian kepada sejumlah besar orang bukan hal yang mudah bagi manajemen. Budaya organisasi dapat membantu manajemen sebagai mekanisme kontrol untuk mengatasi masalah-masalah seputar perusahaan (Hofstede, 2005).

1.8 Permasalahan Terkait Budaya Organisasi

Sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Biro Pusat Statistik juga mengatakan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga merupakan perusahaan swasta yang memiliki kontribusi besar terhadap produk domestik bruto sebesar 82.44% (Swara Karya, 28 Juni 2007). Jadi, sebagian besar dari perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga, tidak terkecuali perusahaan manufaktur.

Budaya perusahaan keluarga berasal dari budaya sang pemilik, yang pada umumnya menghasilkan suasana kerja yang ramah (Susanto, 2007). Di sisi lain, perusahaan keluarga cenderung mementingkan hasil daripada proses, karena perusahaan keluarga tidak memiliki proses birokrasi yang baik (Susanto, 2007). 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, 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, 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 fakta tersebut, perusahaan perlu untuk melakukan identifikasi secara mendalam mengenai budaya organisasi. 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.

1.9 Rumusan Masalah Penelitian

Berikut merupakan rumusan masalah dari perusahaan manufaktur alas kaki :

1. Bagaimana budaya organisasi pada perusahaan saat ini?
2. Unsur budaya apakah yang memiliki peranan terpenting dalam perusahaan?
3. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan perusahaan?
4. Bagaimana cara perusahaan mencapai hal tersebut?

1.10 Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk melakukan analisis sehubungan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan manufaktur alas kaki :

1. Untuk mendeskripsikan budaya organisasi saat ini
2. Untuk mendeskripsikan unsur budaya organisasi terpenting
3. Untuk mendeskripsikan budaya organisasi yang diharapkan perusahaan.
4. Untuk mendeskripsikan bagaimana cara perusahaan mencapai hal tersebut.

II. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif studi kasus. Metode kualitatif deskriptif bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai objek yang diteliti. Metode ini digunakan secara khusus untuk meneliti budaya organisasi, disebabkan oleh perlunya pemahaman secara mendalam untuk mengetahui asumsi dasar dari sebuah organisasi. Dengan melakukan interaksi langsung dengan objek penelitan, akan dihasilkan data yang cukup untuk memahami budaya organisasi. Pengumpulan data dari metode ini diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsip. Metode studi kasus dapat memberikan gambaran yang utuh dan terintegrasi atas setiap masalah yang terjadi (Poerwandari, 2001). Dengan menganalisa setiap masalah yang langsung terjadi dalam organisasi, dapat dilihat bagaimana proses dan pedoman penyelesaian masalah yang dimiliki oleh budaya organisasi.

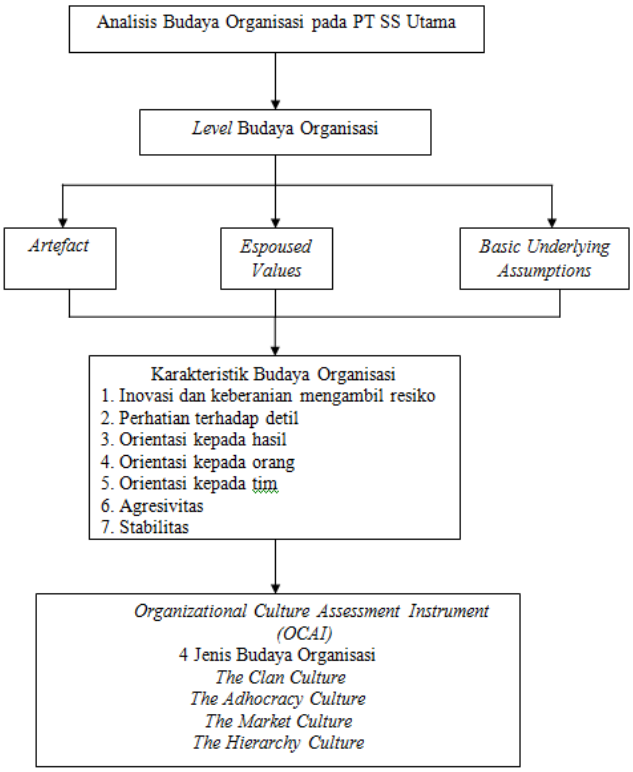
2.2 Sumber Data

Data akan diperoleh dari 2 sumber data, yaitu primer dan sekunder. Data primer berasal dari para kepala bagian dalam perusahaan. Kepala bagian yang dipilih sebagai narasumber adalah mereka yang telah lama menjadi pimpinan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh karena pemimpin memiliki peranan penting dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi (Schein, 1992). Data Sekunder diperoleh dari penelitian sebelumnya, dan arsip dari organisasi. Uji keabsahan data akan dilakukan dengan uji triangulasi, yaitu dengan membandingkan secara langsung hasil pengamatan dengan hasil wawancara (Moleong, 2007).

Target penelitian hanya sebatas karyawan bagian produksi dari perusahaan manufaktur alas kaki. Batasan ini ditentukan berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur alas kaki. Perusahaan pada umumnya mengalami masalah pada bagian produksi, disebabkan oleh karena jumlahnya yang besar, orientasi yang berbeda, dan standarisasi kinerja yang kurang. Selain itu, karyawan produksi juga memiliki peran paling penting bagi perusahaan manufaktur, karena bagian ini berhubungan secara langsung dengan keuntungan dan kerugian perusahaan.

2.3 Definisi Konseptual

Penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan kerangka berpikir yang dibentuk dari 3 konsep yaitu level budaya organisasi (Schein, 1992), karakteristik budaya organisasi (Robbins, 2005), dan *organizational culture assessment instrument* (OCAI) (OCAI Online, 2010).



Gambar 4. Kerangka Berpikir
Sumber : Schein, 1992; Robbins, 2005; OCAI Online, 2010
Diolah oleh penulis

Analisis akan dilakukan dengan kerangka berpikir level budaya organisasi (Schein, 1992), diawali dengan hal yang dapat dilihat dari organisasi sampai dengan hal yang menjadi asumsi dasar dalam sebuah organisasi. Kemudian, hal tersebut akan dibuktikan dengan pengamatan langsung terhadap proses-proses yang terjadi dalam bagian produksi. Proses kerja dalam sebuah organisasi menjadi hal penting untuk diketahui, karena budaya organisasi juga digambarkan dari bagaimana setiap hal dilakukan dalam organisasi (Deal and kennedy, 1982) Indikator dari proses tersebut diambil dari 7 karakteristik budaya organisasi (Robbins, 2005). Setelah karakteristik budaya organisasi teridentifikasi dengan baik, maka akan digunakan model OCAI. Model ini sangat baik untuk mengklasifikasikan budaya organisasi. Selain memberikan informasi tentang *value drivers* dan strategi yang dimiliki organisasi, model ini juga memberikan panduan tentang langkah-langkah korektif yang disarankan bagi organisasi dengan jenis tertentu.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Awal Terbentuknya Budaya Organisasi

Peneliti menemukan bahwa pendiri perusahaan memilki peran yang sangat penting dalam terbentuknya budaya organisasi di perusahaan alas kaki. Filosofi tersebut diteruskan kepada setiap pemimpin dalam organisasi. Kemudian para pemimpin organisasi bertugas meneruskan dan sekaligus mempertahankan eksistensi budaya tersebut kepada para karyawan. Dalam penilitian ini, peneliti menemukan bahwa perusahaan memiliki latar belakang

budaya organisasi miliki perusahaan keluarga. Budaya tersebut dapat terus dipertahankan oleh karena komposisi kepemimpinan dari perusahaan dihuni oleh orang-orang yang sama dari awal berdirinya perusahaan hingga saat ini. Dari awal berdiri hingga saat ini, perusahaan masih dipimpin oleh orang yang sama, dan beberapa jabatan seperti kepala bagian, pengawas juga masih dihuni oleh orang-orang yang sama. Untuk karyawan bagian produksi, budaya organisasi terus dipertahankan dan dikembangkan oleh kepala bagian personalia, yang telah bekerja sejak masa awal berdirinya perusahaan tersebut.

Melalui kepala bagian personalia dan beberapa pimpinan lainnya, budaya organisasi perusahaan keluarga terus dipertahankan. Hal ini dimulai dari proses seleksi perusahaan. Perusahaan tidak memiliki kriteria perekrutan, asalkan orang tersebut memiliki niatan baik untuk bekerja. Ketika ditanya mengenai alasan dibalik kriteria tersebut, para kepala bagian menyatakan bahwa hal tersebut dilakukan berdasarkan tradisi selama ini. Selama melakukan hal tersebut, karyawan dinilai dapat memenuhi target perusahaan, meskipun prosesnya tidak mudah. Dari fakta itu, penulis menyimpulkan perusahaan masih membawa budaya organisasi perusahaan keluarga yang berorientasi kepada hasil daripada proses. Tidak hanya berorientasi kepada hasil (Susanto, 2007), setiap anggota perusahaan telah memiliki asumsi dasar bahwa mereka semua adalah satu keluarga besar. Hal ini terus dipertahankan lewat proses seleksi yang dilakukan oleh kepala bagian personalia. Proses seleksi dibuat sedemikan rupa agar karyawan baru memiliki pandangan mengenai budaya perusahaan.Perusahaan hanya menggunakan metode perekrutan *referral*, yang berasal dari anggota keluarga para karyawan tetap dan kerabat dekat. Pada saat proses wawancara, calon karyawan dijelaskan bahwa semua anggota perusahaan adalah satu keluarga besar, sehingga ketika ia melakukan kesalahan, setiap orang dalam perusahaan menanggung kesalahan. Maka dari itu, yang menanggung kesalahannya terlebih dahulu adalah orang yang mereferensikan. Maka dari itu, karyawan baru dalam perusahaan telah mengerti tentang budaya yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menjaga kemungkinan rusaknya budaya organisasi oleh karena masuknya orang baru dalma perusahaan. Dengan adanya cara ini, perusahaan dapat mempertahankan budayanya.

Setelah masuk ke dalam perusahana, karyawan akan mengalami proses sosialisasi. Sosialisasi tersebut dilakukan oleh manajemen puncak dan juga lingkungan kerja dalam organisasi. Penulis melihat bahwa tidak terdapat masalah dalam proses sosialisasi antar karyawan dalam perusahaan, karena semuanya berawal dari kerabat dekat dan keluarga. Dalam observasi, penulis melihat bahwa terdapat hubungan keluarga yang erat, seperti perayaan ulang tahun, rekreasi bersama, dan lain-lain. Pihak pimpinan juga menyalurkan budaya keluarga tersebut lewat beberapa praktek dalam perusahaan, seperti *reward and punishment system*, *,problem* solving, cara koordinasi, dan cara kerja. Pemimpin perusahaan memberikan fleksibilitas cara koordinasi dan cara kerja, asalkan target produksi tetap tercapai. Untuk *reward and punishment systems*, perusahaan menerapkan sistem kekeluargaa. Ketika karyawan melakukan kesalahan, maka akan diberikan dua pilihan penyelesaian, yaitu secara kekeluargaan atau peraturan. Jika karyawan memilih untuk diselesaikan secara kekeluargaan, maka karyawan hanya akan mendapat peringatan halus Apabila karyawan memilih cara hukum, maka karyawan akan diberikan surat peringatan. Karyawan mungkin tidak diberikan kedua pilihan tersebut, apabila melakukan kesalahan yang memberikan kerugian besar bagi perusahaan. Dalam *problem solving*, karyawan juga seringkali dilibatkan. Contohnya, karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting seperti penentuan hari libur karyawan, dan penentuan gaji lembur. Hal ini juga dilandasi oleh pengalaman masa lalu perusahaan. Pada masa lalu, perusahaan pernah mengalami masalah besar antara karyawan dan perusahaan, dikarenakan oleh konflik kepentingan antara kedua belah pihak. Masalah tersebut cukup besar, dan berujung ke pemecatan massal. Dari sejarah tersebut, perusahaan belajar untuk melibatkan karyawan sebagai satu kesatuan dalam perusahaan. Cara-cara tersebut membuat setiap karyawan semakin sadar akan orientasi kinerja dari perusahaan dan hubungan antar sesama, yaitu orientasi hasil dan hubungan kekeluargaan.

Dalam perusahaan, beberapa pimpinan sudah dianggap sebagai ayah kandung mereka sendiri. Tidak ada panggilan-panggilan yang secara khusus ditujukan untuk menyatakan jabatan. Bahkan, ada beberapa karyawan yang secara langsung memanggil kepala bagian dengan sebutan “Ayah”. Penggunaan bahasa yang digunakan dalam perusahaan sehari-hari juga merupakan bahasa Indonesia tidak baku. Beberapa hal tersebut terbentuk secara alamiah, dan terus dipertahankan untuk meningkatkan rasa kekeluargaan dalam perusahaan. Menurut penulis, hal tersebut juga berperan sebagai salah satu alat sosialisasi yang kuat bagi setiap karyawan yang baru memasuki perusahaan.

Cara-cara tersebut membentuk komitmen kuat dalam perusahaan. Karyawan merasa memiliki, memiliki kontribusi, dan nyaman dengan lingkungan kerjanya. Penulis menilai bahwa budaya yang terjadi cukup kuat sebagai *integrator* dalam menyelesaikan masalah dalam perusahaan. Hanya saja, hal ini belum membuat karyawan dapat bekerja produktif. Pemimpin belum memberikan pelatihan, standarisasi sistem perusahaan, dan pelatihan moral dengan baik. Beberapa praktek tersebut membentuk karakteristik budaya organisasi dalam perusahaan.

3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Penulis mendapati bahwa perusahaan memiliki karakteristik yang kuat dalam orientasi terhadap hasil. Dari hasil penelitian, dilihat bahwa karakter yang lain seperti ketelitian, stabilitas, agresifitas, dan pengambilan resiko dipengaruhi sepenuhnya oleh gaji. Awalnya, para kepala bagian menilai bahwa orientasi gaji ini dipengaruhi sepenuhnya oleh perubahan pola pikir yang disebabkan oleh meningkatnya kebutuhan saat ini. Pernyataan tersebut didasari oleh sebagian besar karyawan yang memiliki keluarga, dan juga meningkatnya biaya untuk memperoleh kebutuhan. Penulis melihat bahwa pernyataan tersebut juga menjadi salah satu faktor dari orientasi gaji, namun penulis melihat bahwa sebenarnya hal itu disebabkan oleh beberapa praktek yang dianggap benar oleh perusahaan.

Dalam perusahaan ini, besarnya gaji sepenuhnya ditentukan oleh dua hal yaitu hasil produksi dan jumlah jam kerja. Semakin banyak kedua hal tersebut, maka jumlah gaji yang diterima oleh karyawan semakin banyak. Tidak ada penilaian untuk proses kerja yang dilakukan oleh karyawan untuk menghasilkan hal-hal tersebut. Hal ini juga disebabkan oleh karena perusahaan juga tidak menyediakan sebuah standarisasi sistem yang berorientasi kepada proses. Semua kepala bagian sepakat untuk tidak membuat hal tersebut karena selama ini perusahaan masih dapat berjalan dengan baik tanpa adanya hal tersebut. Sistem ini menyebabkan karyawan memiliki orientasi yang kuat terhadap hasil. Penulis menemukan bahwa karyawan seringkali berusaha untuk memperbanyak apa yang ada dalam form hasil produksi dan absensi agar mendapatkan gaji yang lebih besar.

Beberapa sistem yang ada dalam perusahaan merupakan sistem yang sudah dianut sejak masa awal perusahaan berdiri. Menurut penulis, sistem tersebut seharusnya harus terus diubah dan diadaptasikan dengan tuntutan pekerjaan saat ini. Para pemimpin menolak untuk melakukan adaptasi budaya, dilandasi dengan alasan bahwa sampai saat ini target produksi dari perusahaan masih terus mencapai, tanpa harus mengubah sistem yang ada. Ketika mengubah sistem, perusahaan merasa bahwa karyawan harus menempuh proses adaptasi yang cukup lama dan memakan biaya. Bahkan penulis juga menemukan bahwa bentuk struktur perusahaan yang dimiliki perusahaan sebelum diadaptasikan dengan jajaran direksi saat ini. Kepala bagian produksi juga memiliki possi rangkap sebagai kepala pabrik. Beberapa hal tersebut menimbulkan ambiguitas dalam penanggungan resiko dan pembagian tanggung jawab. Sistem tersebut tidak diadaptasikan karena kenyataannya perusahaan memiliki alur kerja yang terus diadaptasikan setiap harinya sesuai kebutuhan. Perusahaan juga masih menganut sistem yang lama dalam mengatur pelatihan, lingkungan fisik, cara berpakaian, cara kerja, *job specification*, penetapan *values* ,dan lain-lain.

Perusahaan tidak pernah melakukan pelatihan-pelatihan secara formal kepada para karyawan. Tanggung jawab untuk melakukan pelatihan diserahkan sepenuhnya kepada para karyawan. Pelatihan dilakukan secara langsung dengan menginstruksikan karyawan mengoperasikan mesin. Meskipun para kepala bagian mengetahui bahwa terdapat beberapa bagian yang membutuhkan ketrampilan khusus, mereka sependapat bahwa pelatihan belum perlu dilakukan oleh karena target yang masih terus tercapai setiap bulannya. Faktanya, penulis melihat bahwa sebenarnya beberapa bagian yang membutuhkan ketrampilan tersebut mengalami kesulitan. Bahkan, kepala bagian R&D yang saat ini menjabat tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai untuk menangani bagiannya.

Dari cara berpakaian, penulis juga melihat kecenderungan karakteristik orientasi hasil yang begitu kuat, terutama pada standarisasi keselamatan kerja. Perusahaan memfasilitasi para karyawan pabrik dengan barang-barang seperti masker dan sarung tangan untuk menjaga kesehatan karyawan pada saat bekerja dalam pabrik. Penulis melihat bahwa hal ini sebenarnya sangat penting, karena pekerjaan dalam pabrik sangat erat dengan debu, zat kimia, dan radiasi yang sangat tinggi. Selain standar keselamatan kerja, perusahaan juga memiliki standar berpakaian dalam perusahaan. Standar tersebut juga tidak sepenuhnya dipatuhi. Kepala bagian personalia menyatakan bahwa standar tersebut tidak ditegaskan kepada para karyawan, karena karyawan merasa bahwa setiap hal tersebut malah mengganggu kenyamanan kerja. Menurut penulis, perusahaan takut bahwa standarisasi tersebut malah mengganggu pencapaian target produksi harian yang dimiliki oleh perusahaan.

Kondisi lingkungan fisik dari pabrik juga menggambarkan tingkat orientasi hasil yang kuat. Dari hasil observasi secara langsung ke lingkungan pabrik, penulis melihat terdapat bahan baku yang diletakkan dengan tidak teratur, suhu ruangan yang tidak nyaman, dan kondisi mesin yang tidak terawat. Bahkan, penulis melihat bahwa karyawan menjemur pakaiannya di dalam lingkungan pabrik. Menurut penulis, hal-hal tersebut sebenarnya berpotensi mengganggu produktivitas kerja dari para karyawan. Proses kinerja dalam pabrik sudah pasti terhambat. Selain itu, hal ini juga mempengaruhi identitas dari para karyawan mengenai pekerjaan dalam pabrik.

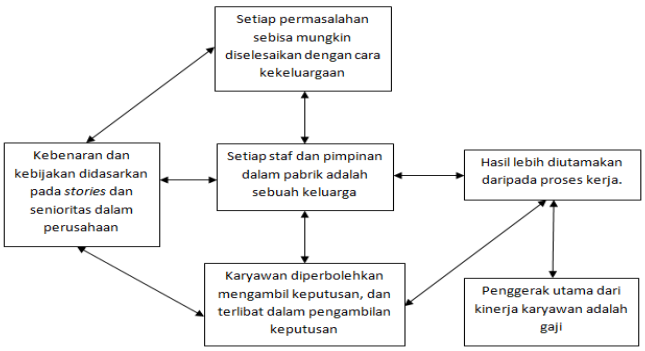
Dari cara kerja, perusahaan juga tidak memberikan standar yang spesifik. Perusahaan memberikan kebebasan cara kerja, asalkan target produksi tercapai. Yang menjadi standar kerja tersebut merupakan para pengawas. Para pengawas memiliki tanggung jawab penuh dalam memastikan jumlah produksi dan cara kerja karyawan. Hal ini juga berlaku pada bagian R&D. Bagian R&D tidak diberikan panduan mengenai jumlah dan jenis barang yang akan dihasilkan. Perusahaan meminta agar bagian ini memproduksi sebanyak mungkin produk setiap bulannya. Meskipun telah menghasilkan inovasi yang cukup banyak, bagian ini tidak mendapatkan gaji lebih.

Penulis juga menemukan bahwa karyawan hanya memiliki orientasi kerja yang sangat pendek, yaitu pada saat target produksi harian tercapai. Hal ini didasari oleh fakta bahwa perusahaan tidak memiliki visi dan misi yang jelas, perusahaan hanya memiliki tujuan perusahaan. Dikatakan bahwa tujuan tersebut disampaikan oleh para pengawas dari mulut ke mulut kepada para karyawan di bawahnya. Kenyataannya, penulis menemukan bahwa salah seorang pengawas yang telah lama bekerja di perusahaan selama puluhan tahun tidak mengetahui sama sekali mengenai hal itu. Penulis berpendapat, ketika perusahaan tidak memberikan arahan yang jelas tentang tujuan yang dimiliki perusahaan, maka karyawan akan cenderung berorientasi kepada hasil.

Beberapa proses yang terjadi dalam perusahaan menyatakan hal yang sama dengan apa yang dikatakan oleh kepala bagian personalia tentang penggerak kerja utama dari karyawan, yaitu gaji. Penulis menangkap bahwa hal ini disebabkan oleh orientasi kepada hasil yang sangat tinggi. Karyawan tidak secara otomatis memiliki orientasi tersebut, namun hal ini disebabkan oleh karena perusahaan menetapkan sebuah sistem yang membuat hal tersebut sangat mungkin untuk terjadi.

3.3 Asumsi Dasar Dari Perusahaan Alas Kaki

Asumsi dasar dari sebuah budaya tidak dapat dilihat dari proses yang dilihat secara visual, harus terdapat pengamatan lebih dalam terhadap sebuah budaya organisasi (Schein, 1992). Dari hasil observasi dan wawancara, penulis menyimpulkan bahwa orientasi hasil tersebut didasari oleh asumsi dasar budaya keluarga yang dimiliki oleh perusahaan. Asumsi ini mendasari setiap praktek yang ada dalam perusahaan.



Gambar 5. *Mapping* Asumsi Dasar Budaya Organisasi
Diolah oleh penulis

Dengan latar belakang budaya perusahaan keluarga, perusahaan masih memiliki banyak sekali kelemahan sistem. Penulis melihat bahwa kelemahan tersebut masih dapat diatasi dengan baik, oleh karena tingkat toleransi yang tinggi yang disebabkan oleh hubungan kekeluargaan yang sangat erat. Toleransi yang tinggi tersebut telah diterima oleh karyawan dengan sangat jelas dari proses seleksi dan juga *reward and punishment system* yang diterapkan oleh manajemen puncak. Ditambah dengan proses kerja sehari-hari di perusahaan, karyawan semakin paham akan toleransi yang positif dalam hubungan kekeluargaan ini. Hubungan kekeluargaan tersebut didasari oleh beberapa hal.

Penulis merasa bahwa asumsi dasar keluarga yang sangat erat ini didasari oleh kejadian buruk yang pernah dialami perusahaan di masa lalu, yaitu pada saat terjadi unjuk rasa dalam skala besar oleh para karyawan. Dari pengalaman itu, perusahaan berusaha untuk memposisikan karyawan sebagai *partner* kerja, dengan melibatkan mereka dalam keputusan-keputusan penting. Hal ini juga memberikan tingkat toleransi yang sangat tinggi pada sistem *reward and punishment*. Karyawan sebisa mungkin diajak berunding untuk menyelesaikan setiap masalah dengan cara damai. Bahkan, kepala bagian personalia mengatakan bahwa para karyawan jarang sekali ditegur secara langsung di depan umum. Kepala bagian menilai bahwa karyawan saat ini tidak suka ditegur dengan keras seperti jaman dulu. Penulis menyimpulkan bahwa asumsi kekeluargaan ini terbentuk oleh karena kejadian buruk tersebut. Asumsi kekeluargaan ini sudah ada sebelum kejadian itu, namun terus disempurnakan sesuai dengan kondisi dari para karyawan.

Penulis melihat bahwa asumsi keluarga tersebut menjadi alasan utama terjadinya karakteristik budaya yang berorientasi kepada hasil dalam perusahaan. Penulis melihat bahwa orientasi tersebut sangat didasarkan kepada toleransi yang tinggi. Dari proses kerja dalam pabrik, penentuan target, tahap-tahap koordinasi, standarisasi kinerja dan berpakaian, semuanya didasarkan atas toleransi sistem yang sangat tinggi. Toleransi sistem tersebut terus berhasil dari waktu ke waktu, karena didasari oleh hubungan yang sangat baik dengan kepala bagian personalia. Kepala bagian personalia sudah dianggap seperti ayah kandung sendiri oleh sebagian besar karyawan produksi. Maka dari itu, ketika terjadi masalah dikarenakan oleh kelemahan sistem yang ada, kepala bagian personalia dapat berperan sebagai orang yang mengembalikan kestabilan sistem sosial dalam perusahaan. Toleransi ini semakin diperkuat dengan sistem penggajian yang menitikberatkan sepenuhnya kepada hasil daripada proses.

Dari orientasi hasil yang kuat tersebut, maka motivasi karyawan akan sangat ditentukan oleh gaji yang diterima. Penulis melihat bahwa apa yang dikatakan oleh kepala bagian personalia tentang orientasi gaji tersebut memang terjadi dalam perusahaan. Setelah melakukan peneilitian lebih lanjut, penulis melihat bahwa sebenarnya toleransi dari asumsi dasar keluarga tersebut yang menjadi penyebab utama kuatnya orientasi karyawan terhadap jumlah gaji. Penulis melihat bahwa perusahaan memiliki asumsi dasar *groupism* (Schein, 1992).

3.4 Unsur Budaya Terpenting Pada Perusahaan Alas Kaki

Penulis melihat bahwa perusahaan memiliki beberapa unsur budaya organisasi yang unik dalam *problem reporting*, *problem solving*, persepsi karyawan dalam perusahaan, tingkat keterlibatan karyawan, dan hubungan antar anggota perusahaan, namu penulis berpendapat bahwa *positive working relationship and communication among leaders* menjadi unsur budaya terpenting dalam perusahaan. Sesuai dengan asumsi dasar dari perusahaan yaitu *groupism*, unsur budaya ini mendasari setiap unsur budaya lainnya dalam perusahaan.

Unsur ini mendasari beberapa unsur lain yang perannya sangat penting dalam perusahaan, terutama pada bagian *problem solving*. Apabila antara anggota perusahaan tidak terjalin hubungan yang amat baik, maka sistem yang dilakukan kepala bagian personalia tidak akan berjalan dengan baik. Penulis memperkirakan bahwa terdapat kemungkinan besar bahwa pelanggaran akan sering terjadi dalam perusahaan, disebabkan oleh lemahnya standarisasi sistem yang ada. Maka dari itu, penulis menyatakan bahwa unsur *problem solving* tersebut terkesan menjadi unsur yang sangat penting dan mendasari setiap penyelesaian masalah dalam perusahaan. Tetapi apabila dilihat secara lebih mendalam, maka penulis menyimpulkan bahwa hubungan antar anggota tersebut yang membuat proses-proses kinerja dan sistem pada perusahaan tetap berjalan dengan begitu baik.

Unsur budaya ini juga berfungsi untuk beberapa hal, seperti sebagai *integrator*, stabilitas sistem sosial, mekanisme kontrol pembentuk perilaku, dan penghambat berinovasi. Budaya organisasi merupakan *software of mind* (Hofstede, 2005). Ketika karyawan telah menanamkan dalam pikirannya tentang asumsi dasar *groupism* tersebut, maka hal tersebut akan membantu perusahaan dalam mengontrol perilaku karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk membentuk perilakunya sehingga dapat diterima

sebagai anggota keluarga dalam lingkungannya. Tidak hanya dalam perilaku, unsur ini juga berperan penting dalam melakukan integrasi internal dalam perusahaan. Pekerjaan dalam perusahaan didesain dengan cara membagi setiap orang dalam divisi yang berbeda. Setiap divisi memiliki kesulitan dan lama proses kerja yang berbeda satu sama lain. Ketika terjadi konflik antar tim, maka unsur ini dapat berperan sebagai stabilitas sistem sosial, dan juga *integrator* sehingga budaya kekeluargaan ini tidak hilang.

3.5 Jenis Budaya Organisasi

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menganut jenis budaya *Clan Culture*. Hal ini didasari oleh temuan penulis mengenai asumsi dasar dari perusahaan, yaitu *groupism* yang mengarah kepada hubungan kerja yang baik dan terbuka satu sama lain. Selain itu, penulis juga melihat bahwa terdapat hubungan kekeluargaan yang sangat erat oleh antar karyawan bagian produksi, disebabkan oleh sistem seleksi yang memungkinkan terjadinya hal tersebut.

Nilai penggerak utama dalam jenis budaya ini adalah komitmen, komunikasi, dan pengembangan. Sesuai dengan hasil temuan sebelumnya, budaya perusahaan juga ditentukan oleh komunikasi yang positif dan komitmen untuk saling menanggung resiko sebagai satu keluarga. Perusahaan juga memfasilitasi nilai tersebut membuat suatu lingkungan kerja dimana karyawan dapat berpartisipasi dengan bebas.

Hanya saja, perusahaan belum didukung oleh nilai pengembangan. Penulis melihat bahwa perusahaan tidak menaruh nilai pengembangan sebagai prioritas dalam perusahaan., melainkan hasil produksi. Perusahaan memprioritaskan *goal achievement*, yang merupakan salah satu nilai penggerak dari jenis budaya *Market Culture*.

Penulis menyimpulkan bahwa saat ini perusahaan memiliki jenis budaya dominan *clan culture*, dengan didukung oleh unsur-unsur budaya yang penting dari *market culture*.

3.6 Uji Trianggulasi

Tabel 1
Tabel Uji Trianggulasi

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Observasi	Keterangan
1. Tingkatan Budaya Organisasi	Perusahaan memiliki lingkungan yang kurang teratur, dengan standar toleransi yang cukup tinggi. Terdapat suasana kerja yang ramah.	Dibuktikan saat observasi dengan gambar dan wawancara langsung dengan kepala bagian	VALID
2. Karakteristik Budaya Organisasi	Perusahaan memiliki orientasi yang tinggi terhadap hasil, dilihat dari proses kerja serta sistem *reward and punishment* yang diterapkan.	Dibuktikan saat observasi dengan gambar, form produksi dan penggajian, serta wawancara dengan kepala bagian.	VALID
3. Organizational Cultural Assessment Instrument	Perusahaan memiliki budaya dominan *Clan Culture*, dengan campuran *values* dari *Market Culture*	Dibuktikan dengan hasil wawancara langsung dengan kepala bagian dan observasi.	VALID

Sumber : Perusahaan Manufaktur Alas Kaki

IV. KESIMPULAN

Penulis menemukan bahwa terdapat kecenderungan yang sangat tinggi terhadap karakteristik orientasi hasil pada budaya organisasi perusahaan. Orientasi hasil tersebut merujuk pada toleransi yang sangat tinggi yang disebabkan oleh budaya kekeluargaan yang dibawa oleh organisasi dari awal berdirinya perusahaan. Penulis melihat bahwa asumsi dasar yang dimiliki perusahaan adalah asumsi dasar kekeluargaan, yang identik dengan *groupism* (Schein, 1992). Asumsi tersebut membuat perusahaan menjadi nyaman dan enggan untuk melakukan pengembangan budaya. Penulis berpendapat bahwa orientasi karyawan tidak terletak kepada gaji, melainkan merujuk kepada asumsi dasar *groupism.* Asumsi ini yang kemudian menciptakan sistem dengan orientasi hasil yang tinggi, membuat karyawan terlihat berorientasi penuh terhadap gaji.

Dari pengamatan yang dilakukan penulis terhadap asumsi dasar dan unsur budaya dalam perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa perusahaan menganut jenis budaya *Clan Culture*. Meskipun demikian, perusahaan belum menanamkan nilai pengembangan yang seharusnya merupakan salah satu *value drivers* dari *Clan* Culture. Perusahaan juga menganut salah satu *value* dari *Market* Culture, yaitu orientasi hasil. Mengingat bahwa nilai kekeluargaan yang ditanamkan oleh pimpinan menutupi setiap kelemahan sistem, maka perusahaan harus memanfaatkan hal ini untuk membenahi sistem. Penulis memperkirakan bahwa ketika terjadi pergantian kepemimpinan, maka sistem perusahaan tidak akan berjalan dengan baik, karena tentu tidak mudah menggantikan figur seseorang yang dianggap keluarga. Maka dari itu, pemimpin harus mempersiapkan perusahaan dengan sistem yang baik, sehingga ketika terjadi pergantian kepemimpinan, perusahaan telah siap menghadapi hal tersebut. Merujuk pada OCAI (OCAI Online, 2010) dan kebutuhan perusahaan, penulis menyarankan beberapa hal untuk mengembangkan budaya perusahaan :

1.*Empowerment*, perusahaan harus melakukan standarisasi sistem, yaitu pada pendelegasian tugas, *chain of command*, cara kerja, dan lain-lain. Hal ini dimaksudkan agar karyawan terbiasa dengan proses.

2.*Development*, perusahaan harus melakukan pengembangan secara spesifik kepada para karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Ketika pengetahuan karyawan bertambah, maka kesadaran akan proses kinerja yang baik akan semakin timbul.

3.Standarisasi sistem, perusahaan harus memiliki standarisasi yang baku tentang *reward and punishment systems*, SOP, dan keselamatan kerja. Ketika perusahaan ingin agar karyawan memiliki budaya yang berkembang, maka perusahaan juga harus memfasilitasi karyawan dengan sistem yang mendukung terjadinya hal tersebut. Perusahaan juga harus mengadaptasikan struktur perusahaan kepada kondisi yang paling terbaru, karena hal ini juga

menentukan alur koordinasi dan tanggung jawab dalam organisasi.

4.*Physical Environment*, perusahaan harus melakukan pembaruan dengan memfasilitasi karyawan dengan lingkungan kerja yang nyaman dan terstandarisasi. Kondisi lingkungan kerja akan mempengaruhi identitas karyawan dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Alex (2002). Pengaruh Leadership/Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja pada PT. SS Utama di Surabaya (Tugas Akhir No.32496091/AKT/2002). Published Undergraduate Thesis : Universitas Kristen Petra Surabaya.

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 (1999). Benchmarking Organizational Culture : Organizational Culture as a primary factor in safety performance, 44.3, 2632 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.

Indonesia. (2007). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Mengenai Perseroan Terbatas. Retrieved 16 Agustus 2007 from http://aria.bapepam.go.id/reksadana/files/regulasi/UU%2040%202007%20Perseroan%20Terbatas.pdf.

Indriantoro, N. & Supomo, B. (2002). Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen (1st Ed.). Yogyakarta: BPFE.

Kania, R.S. (2012). Pengaruh Kondisi Ruang Kelas terhadap Konsentrasi Belajar Siswa. Pada Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan SMK Negeri 6 Bandung, from Universitas Pendidikan Indonesia from http://repository.upi.edu/operator/upload/s_tb_055284_chapter1.pdf

Maholtra, N.K.(2004). Marketing Research : an applied orientation (4th ed). USA:Pearson.

Mardiah (2006). Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Alternatif Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. SS Utama Surabaya. (NPM : 02.1.01.02577) Unpublished Undergraduate Thesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Surabaya.

Miles, M.B & Huberman, A.M. (1992). Analisis Data Kualitatif. (Tjetjep Rohendi Rohidi, Trans). Jakarta:Universitas Indonesia Press.

Moleong, L.J. (2007). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : Rosdakarya.

Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: CV. Alfabeta.

OCAI Online. (2010). Organizational Enterprise Example Report. Retrieved 2010, From http://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf

Poerwandari, E.K. (2001) Pendekatan Kualitatif: Analisis dan Interpretasi. Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif Tingkat Lanjut, Pusat Penelitian Kemasyarakatan dan Budaya. LPUI.

Rahardjo, M. (2010, Juni). Jenis dan Metode Penelitian Kualitatif. Retrieved November 2011, from http://www.mudjirahardjo.com/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html

Robbins, S.P. (2005). Organizational Behaviour International Edition (11th Edition). New Jersey, USA : Pearson Education. Inc.

Saragih, B., et al., eds (1994). Metodologi Penelitian Sosial. Bogor: Direktorat Perguruan Tinggi Swasta, Direktorat Jendral Perguruan Tinggi.

Schein, E.H. (1992). Organizational Culture. (2nd Edition). USA : Jossey-Bass.

Suharyadi & P.S.K. (2003). Statistica. Jakarta: PT. Salemba Empat.

Susanto (2006). “Paradigma Baru Perusahaan Keluarga” Retrieved 2006, from http://www.jakartaconsulting.com/art-05-03.htm

Tika, P (2010). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta : PT. Bumi Aksara

Wikipedia Ensiklopedi Bebas. (2012). Six Sigma. Retrieved 29 Agustus 2012, from http://id.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma

Yin, R.K. (2003). Case Study Research:Design and Methods. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.