

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Infrastruktur merupakan sistem fisik yang menyediakan transportasi, pengairan, drainase, bangunan-bangunan gedung dan fasilitas publik yang lain yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam lingkup sosial dan ekonomi (Grigg, 1988). Perkembangan infrastruktur di Indonesia pada tahun 2012 mencapai Rp.193.8 triliun atau 11,76% dari anggaran belanja negara sebesar Rp.1.657,9 triliun. Angka ini meningkat 14,9% dari alokasi belanja modal dalam APBN-P tahun 2012 (setkab.go.id). Dari data tersebut terlihat peningkatan kebutuhan infrastruktur di Indonesia. Infrastruktur yang dibangun juga harus dilengkapi dengan beberapa sarana, seperti tiang listrik atau tiang pemancar komunikasi untuk menunjang infrastruktur tersebut. Salah satu perusahaan di Indonesia yang memproduksi sarana tersebut adalah PT. “X” di Bekasi.

PT. “X” didirikan pada tahun 1999 oleh 3 orang yang memiliki latar belakang bekerja di perusahaan konstruksi baja. Pada awalnya PT. “X” didirikan untuk membantu para teman-teman pendiri perusahaan untuk bekerja, karena krisis moneter yang berakhir pada pemutusan hubungan kerja di Indonesia dan memperoleh laba dari hasil penjualan produk yang dihasilkan. Produk pertama yang diproduksi oleh PT. “X” adalah tiang penerangan jalan umum (PJU) yang berbentuk persegi delapan/*octagonal* dan pada saat itu hanya PT. “X” yang memproduksi produk tersebut, produk tersebut tercermin dalam logo PT. “X” yang berbentuk *octagonal*. Pada tahun 2004, PT. “X” mengembangkan produksi

dalam produk lainnya, yaitu memproduksi aksesoris *tower* dan tiang komunikasi karena melihat peluang bisnis yang besar dalam bidang komunikasi. Pada tahun 2008 PT “X” mengajukan standar ISO 9001:2008 mengenai standar mutu internasional dan mendapatkan sertifikat tersebut untuk tiang PJU, untuk meningkatkan daya saing dalam dunia bisnis.

PT. “X” memiliki visi untuk menjadi perusahaan yang berkompeten dan tangguh dalam pelayanan jasa produk baja dan memiliki misi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan dan pengiriman yang tepat waktu. PT. “X” memiliki motto “*quality is our pride*”. Menurut pemilik perusahaan kecepatan dan ketepatan dalam memproduksi barang perlu dimiliki oleh setiap tenaga kerja yang ada di PT. “X”, agar perusahaan dapat berkompetisi dengan perusahaan konstruksi baja lainnya.

Dalam mencapai tujuan menjadi perusahaan yang berkompeten, maka PT. “X” harus memproduksi produk sesuai dengan pesanan dari *customer* dan mengirim produk tersebut tepat waktu. Untuk mencapai itu semua, PT. “X” mempunyai prosedur perencanaan produksi yang terdokumentasi yang berdasarkan atas pedoman mutu ISO 9001:2008. Perencanaan terdokumentasi tersebut berfungsi untuk pengendalian sistem produksi yang dilakukan oleh PT. “X”, sehingga produk yang dihasilkan diharapkan dapat memenuhi permintaan dari *customer*.

Prosedur perencanaan produksi yang dilakukan oleh PT. “X”, dimulai dari penurunan surat perintah kerja (SPK) dari *marketing* kepada bagian *product planning control* (PPC), setelah SPK didapatkan oleh bagian PPC, bagian

produksi memeriksa material yang dibutuhkan untuk memproduksi produk tersebut. Setelah bagian PPC melihat material tersebut cukup, maka bagian produksi memulai proses produksi produk tersebut. Setelah produk selesai diproduksi, produk tersebut diperiksa oleh bagian *quality control* (QC) untuk melihat kesesuaian dengan permintaan *customer* dan PPC mendapatkan laporan produksi harian produk tersebut.

Pada perencanaan produksi melibatkan semua jabatan pada bagian produksi, yaitu *plant manager* berfungsi untuk mengkoordinir, merencanakan dan mengoptimalkan hasil produksi yang disesuaikan dengan target perusahaan yang optimal dan meningkatkan efisiensi perusahaan. *Plant manager* juga dibantu oleh *production manager*, *logistic manager*, *QC manager* dan *maintenance manager*. *Production manager* berfungsi untuk menghasilkan proses produksi yang baik mutunya dan sesuai dengan kepuasan pelanggan, *production manager* juga dibantu *logistic manager* berfungsi untuk mengkoordinasikan kebutuhan penyediaan bahan baku dan pembuatan surat permintaan barang berupa *consumable* untuk kegiatan produksi, pengaturan, penempatan material bahan baku dan stok. *QC manager* berfungsi untuk membantu *plant manager* dalam mengatur sumber daya yang ada dalam divisi *quality control* sehingga proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan mutu dan spesifikasi yang dikehendaki *customer*. *Maintenance manager* berfungsi untuk menjamin ketersediaan mesin-mesin produksi serta peralatan-peralatan pendukung produksi agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar. Dalam fungsinya sebagai *manager*, para *manager* dibantu oleh para *supervisor* yang

berfungsi untuk mengawasi para operator agar melakukan proses produksi sesuai dengan surat perintah kerja (SPK) yang diturunkan sesuai dengan gambar dan jadwal pengiriman.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian produksi akan tercatat dan didokumentasikan sebagai bukti pelaksanaan sistem mutu yang telah dilakukan. Setiap 6 bulan sekali PT. "X" melakukan audit internal untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan produksi yang sudah berlangsung. Namun bila terdapat ketidaksesuaian yang bersifat major seperti tenaga kerja tidak melakukan prosedur secara terus menerus dalam waktu yang telah ditentukan, standar internasional yang dimiliki dapat dicabut atau dibekukan. Pencabutan ini dapat merugikan perusahaan karena dengan tidak adanya pengendalian dalam proses produksi, produk yang dihasilkan dapat tidak sesuai dengan permintaan *customer* ataupun jadwal pengiriman yang tidak dapat diprediksi, sehingga akan terpengaruh pada kepuasan *customer* kepada perusahaan.

Kegiatan-kegiatan produksi yang dilakukan harus sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, maka masing-masing jabatan pada bagian produksi harus mengetahui dan melaksanakan kegiatan produksi sesuai prosedur perencanaan produksi agar dapat mempertahankan mutu dari sistem produksi. PT. "X" melakukan sosialisasi prosedur perencanaan produksi melalui gambar prosedur perencanaan produksi dan struktur organisasi yang dipasang di kantor bagian produksi yang dapat dilihat semua tenaga kerja bagian produksi, *briefing* setiap pagi, dan pertemuan yang dihadiri oleh pemilik perusahaan. Gambar dan kegiatan ini diharapkan dapat berfungsi sebagai pengingat dan menjadi media sosialisasi

semua tenaga kerja agar bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu untuk mempertahankan mutu dari produk yang dihasilkan, diperlukan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi dalam pekerjaannya, maka PT. "X" melakukan *mentoring* kepada para tenaga kerja baru selama 3 bulan, pelatihan pengoperasian mesin, prosedur ISO 9001:2008, instruksi kerja dan keselamatan kerja. Pelatihan-pelatihan ini bertujuan agar para tenaga kerja dapat memproduksi produk sesuai prosedur yang berlaku sehingga produk yang dihasilkan sesuai pesanan dari *customer* dan selesai sesuai dengan jadwal pengiriman.

Sosialisasi melalui gambar prosedur perencanaan produksi, gambar struktur organisasi, *mentoring* dan pelatihan yang dilakukan, diharapkan para tenaga kerja dapat bersinergi untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai sinergi tersebut PT. "X", membuat seragam untuk bagian produksi yang berlogo PT. "X". Keseragaman ini dimaksudkan agar terjadi kekompakan antar jabatan dan memiliki rasa memiliki menjadi bagian dari PT. "X", sehingga kegiatan yang dilakukan dapat didasarkan atas kepentingan bersama dan bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku.

PT. "X" menjaga agar para tenaga kerja bagian produksi bekerja sesuai dengan prosedur yang diharapkan, maka dibuat peraturan yang disertai dengan pengawasan-pengawasan kepada tenaga kerja bagian produksi. Salah satu peraturan yang ada di PT. "X" adalah ketepatan waktu untuk memulai kegiatan produksi dengan tepat waktu dengan cara absen sidik jari. Peraturan tersebut dilaksanakan agar kegiatan produksi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan dan

produk yang diminta dapat selesai dengan tepat waktu.

Pengawasan yang dilakukan pada tenaga kerja bagian produksi dilakukan oleh *supervisor* dan kepala pabrik dengan cara observasi langsung kepada para tenaga kerjanya, pengawasan ini diharapkan dapat menindak langsung para tenaga kerja bila tidak melakukan prosedur-prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Terdapat juga *punishment* yang dilakukan oleh *supervisor* ataupun kepala pabrik bila melanggar, seperti teguran secara langsung, surat peringatan, pemotongan gaji, sampai dengan pemberhentian hubungan kerja. Disamping itu terdapat insentif bulanan yang diberikan oleh perusahaan kepada kelompok operator tertentu apabila dapat menyelesaikan produk sesuai dengan permintaan *customer* dan tepat waktu dalam pengiriman.

Kegiatan produksi PT. "X" berlangsung dari pukul 8.00 sampai dengan pukul 16.00 dengan 1 jam istirahat pada pukul 12.00 sampai dengan pukul 13.00. Namun bila terdapat banyak pesanan dari *customer*, maka tenaga kerja bagian produksi diwajibkan untuk lembur, waktu produksi dapat berakhir pada pukul 19.00 atau pukul 20.30 agar pesanan dari *customer* terpenuhi dan tepat waktu dalam pengiriman produk, maka para operator harus siap ketika diwajibkan untuk lembur. Lembur yang dilakukan untuk memenuhi target SPK yang diturunkan, bila SPK yang ditentukan tidak selesai maka SPK yang berikut turun akan ikut terlambat. Dalam bekerja, para operator wajib untuk melakukan *job desc* yang berlaku, proses ini diharapkan agar produk yang dihasilkan sesuai dengan pesanan *customer* dan mempertahankan ISO 9001:2008 yang telah didapatkan.

Proses produksi PT. "X" mengharuskan para operator untuk

berkomunikasi dengan operator lainnya, maka terjadi interaksi diantara para operator. Dalam berinteraksi para operator lebih sering bertatap muka dengan operator lain pada jam kerja maupun pada jam istirahat. Selain itu interaksi sering terjadi interaksi tidak formal, para tenaga kerja sering berkumpul bersama di dapur dan membicarakan hal-hal di luar pekerjaannya. Interaksi ini juga terjadi pada saat berada di luar jam kerja, seperti berpergian bersama untuk sekedar berkumpul berbincang bersama di luar pabrik, melakukan olah raga bersama-sama, menghadiri acara-acara yang diadakan oleh rekan kerjanya, seperti menghadiri pernikahan rekan kerja atau merayakan ulang tahun di luar pabrik bersama-sama. Interaksi tidak formal dan kegiatan-kegiatan yang rutin dilakukan oleh para tenaga kerja seperti ini akan mempererat keakraban antar tenaga kerja.

Pada pelaksanaan proses produksi, sering sekali terjadi keterlambatan 2 hari sampai dengan 1 minggu pengiriman produk dikarenakan tidak sesuai dengan produk dengan gambar yang diminta oleh *customer*, sehingga produk tersebut harus direvisi terlebih dahulu sebelum dikirim kepada *customer*. Hal tersebut juga mengurangi keuntungan dari perusahaan karena untuk merevisi produk tersebut menambah biaya produksi. Menurut para *supervisor*, hal ini terjadi dikarenakan oleh keterlambatan para operator untuk memulai kembali pekerjaannya setelah istirahat siang, sehingga para operator mengerjakan dengan terburu-buru.

Berdasarkan wawancara dari 8 operator, mereka mengatakan keterlambatan untuk memulai kembali kegiatan produksi dikarenakan terlalu asik mengobrol dan bercanda dengan rekan-rekannya pada jam istirahat, sehingga mereka sering mengalami pemotongan gaji atas kejadian tersebut. Selain itu, para

operator lebih memilih untuk pulang beristirahat mengikuti rekan-rekan kerjanya yang lain ketika para tenaga kerja harus lembur dikarenakan banyaknya SPK, padahal para operator akan mendapatkan insentif dari perusahaan jika mereka menyelesaikan SPK tertentu. Ketika mereka bekerja dengan rekan kerjanya, mereka mengatakan bahwa mereka enggan untuk menegur rekan kerjanya yang bekerja tidak sesuai dengan instruksi yang diberikan, karena mereka takut membuat rekan mereka tersinggung atas teguran tersebut, sehingga mereka dapat dijauhi oleh kelompoknya. Dari fenomena yang dijabarkan terlihat keakraban yang erat antar para operator tanpa menghiraukan tujuan dari perusahaan dan perilaku tersebut terjadi secara berulang. Pola perilaku para operator tersebut tidak sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan perusahaan kepada para tenaga kerjanya.

Seharusnya nilai-nilai yang terinternalisasi dalam diri operator terkait dengan visi misi perusahaan, sehingga para operator berperilaku sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku dan dapat beradaptasi dengan lingkungan external di luar perusahaan. Nilai-nilai yang terinternalisasi dalam diri para operator didapatkan dari interaksi yang terjadi antara para operator dengan operator lainnya, media sosialisasi, dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk para operator. Interaksi-interaksi ini akan membentuk pola asumsi bersama. Pola asumsi bersama para operator PT. "X" disebut dengan budaya organisasi para operator PT. "X". Budaya organisasi merupakan pola asumsi bersama, yang dipelajari oleh kelompok, yang berguna untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dengan baik. Oleh karena itu, hal

tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam menyelesaikan masalah sejenis (Edgar H. Schein, 2002).

Menurut Goffee and Jones (1998), budaya organisasi dapat dilihat dari dua dimensi, antara lain *sociability* dan *solidarity*. *Sociability* merupakan suatu ukuran dari keakraban antar anggota organisasi. Sedangkan *solidarity* merupakan hubungan yang didasarkan pada tugas umum, kepentingan bersama, atau tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat. Kombinasi derajat kedua dimensi dapat digolongkan menjadi 4 tipe budaya organisasi, antara lain *networked organization*, *mercenary organization*, *communal organization*, dan *fragmented organization*. *Networked organization* dicirikan dengan *sociability* tinggi dan *solidarity* rendah. *Mercenary organization* dicirikan dengan *sociability* rendah, dan *solidarity* tinggi. *Communal organization* dicirikan dengan *sociability* dan *solidarity* tinggi. *Fragmented organization* dicirikan dengan *sociability* dan *solidarity* rendah.

Berdasarkan pemaparan di atas, tipe budaya organisasi tertentu dapat mendorong para tenaga kerja di PT. “X” untuk mencapai tujuan perusahaan yang tercemin dari visi misi perusahaan melalui keseragaman perilaku dan dapat beradaptasi dengan lingkungan external. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai tipe budaya organisasi pada operator PT. “X”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin mengetahui tipe budaya organisasi operator PT. “X” di Bekasi.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran tipe budaya organisasi operator PT. “X” di Bekasi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran tipe budaya organisasi operator PT. “X” melalui dimensi budaya organisasi yaitu, *sociability* dan *solidarity* serta kaitannya dengan faktor yang mempengaruhi

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi mengenai tipe budaya organisasi operator PT. “X” di Bekasi.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian mengenai tipe budaya organisasi di bidang psikologi industri dan organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada PT. “X” mengenai gambaran tipe budaya organisasi pada operator.
- Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada para karyawan bagian produksi mengenai budaya organisasi yang terjadi dan budaya yang diharapkan oleh perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Operator PT. “X” adalah tenaga kerja yang berada dibagian produksi yang bertugas untuk menjalankan mesin untuk proses produksi sesuai dengan SPK yang diturunkan sesuai dengan gambar dan *schedule* pengiriman. Operator PT. “X” memiliki tugas pokok dan tambahan. Tugas pokok operator PT. “X” adalah melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan mesin produksi disesuaikan dengan *schedule* produksi sesuai dengan *master schedule* yang dibuat oleh atasan, mengisi laporan kerja/*check list* sesuai dengan prosedur, Tugas tambahan operator adalah megajukan pandangan dan masukan kepada atasan, merawat dan membersihkan mesin yang bersangkutan, dan mengingatkan jadwal kalibrasi untuk mesin yang sering digunakan.

Para operator bekerja mulai dari pukul 8.00 sampai dengan 16.00 dengan waktu istirahat 1 jam pada pukul 12.00. Apabila banyak pesanan dari customer, para operator dapat lembur sampai dengan pukul 19.00 atau 20.30. Dalam memproduksi produk diharapkan para operator melakukan prosedur produksi, maka dalam bekerja para operator diawasi oleh *supervisor* dan kepala pabrik. Selain itu untuk mengingatkan para operator mengenai prosedur dan tujuan dari perusahaan, maka dipasang gambar-gambar maupun *motto* dari perusahaan di tempat yang sering dilalui oleh para operator. Dari lingkungan seperti ini diharapkan operator bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku. Lingkungan kerja tersebut dipengaruhi oleh 3 tingkatan budaya organisasi, yaitu *underlying assumption*, *espoused values* dan *artifacts*.

Tingkat paling dalam adalah *Underlying assumption*. *Underlying assumption* merupakan keyakinan, nilai dan asumsi yang diyakini oleh para pendiri PT. "X". Nilai-nilai yang diyakini oleh para pendiri perusahaan dapat terlihat pada historis perusahaan. PT. "X" didirikan pada tahun 1999 oleh 3 orang yang berlatar belakang dalam memproduksi konstruksi baja. Pada awalnya PT. "X" didirikan untuk membantu para teman-teman pendiri perusahaan untuk bekerja, karena krisis moneter yang berakhir pada pemutusan hubungan kerja di Indonesia dan memperoleh laba sebesar-besarnya dari hasil penjualan produk yang dihasilkan. Produk pertama yang diproduksi oleh PT. "X" adalah tiang penerangan jalan umum (PJU) yang berbentuk persegi delapan/*octagonal*. Pada tahun 2004, PT. "X" mengembangkan produksi dalam produk lainnya, PT. "X" memproduksi asesoris *tower* dan tiang komunikasi karena melihat peluang bisnis yang besar dalam bidang komunikasi. Pada tahun 2008, untuk meningkatkan daya saing dalam dunia bisnis, PT. "X" mengajukan standar ISO 9001:2008 mengenai standar mutu internasional dan mendapatkan sertifikat tersebut untuk tiang PJU. Secara historis, dapat terlihat asumsi pendiri perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan dari produk yang dihasilkan, dan perusahaan tersebut dapat berguna bagi orang lain yang tidak memiliki pekerjaan untuk bekerja.

Tingkatan selanjutnya adalah *Expoused value*, yang merupakan nilai-nilai tertentu yang seharusnya untuk membuat gambaran organisasi. Para PT. "X", nilai-nilai tersebut tercermin dari visi, misi dan strategi bisnis perusahaan. Visi PT. "X" adalah untuk menjadi perusahaan yang berkompeten dan tangguh dalam pelayanan jasa produk baja, visi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing

diantara perusahaan-perusahaan lagi yang bergerak di bidang struktur baja, sehingga PT. “X” dapat bertahan dalam menjual produk-produk kepada para *customer*. Dalam mencapai visi tersebut, maka PT. “X” memiliki misi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan dan pengiriman yang tepat waktu kepada para *customer*. Visi dan misi perusahaan yang demikian bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan produk. Strategi bisnis yang dilakukan oleh PT. “X” adalah pengajuan standar ISO untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar internasional, agar produk yang dihasilkan dapat berkompetisi dengan perusahaan lain dalam bidang yang serupa. Produksi produk yang sesuai dengan standar internasional juga harus ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkompeten dan dapat bekerja sama dengan rekan-rekan kerjanya, dalam menjaring tenaga kerja yang dibutuhkan, PT. “X” mengizinkan tenaga kerjanya untuk mengajukan seseorang yang dikenal atau kerabat tenaga kerja yang belum memiliki pekerjaan untuk bekerja di PT. “X”. Sistem perekrutan ini diharapkan dapat membantu seseorang yang belum memiliki pekerjaan agar mendapatkan pekerjaan. Dilihat dari visi, misi, strategi bisnis dan perekrutan pada PT. “X” terlihat nilai perusahaan dapat berkompetisi dengan perusahaan lain yang memiliki bidang yang serupa, selain itu terdapat nilai untuk membantu orang lain yang belum memiliki pekerjaan.

Lapisan terluar adalah *artifacts*, yang merupakan apa yang kita lihat, dengar, dan rasakan dalam organisasi. *Artifact* di PT. “X”, terlihat pada seragam, kartu nama yang wajib dipakai selama bekerja dan logo PT. “X”. Seragam yang berlambang PT. “X” diharapkan para operator kompak dalam menjalankan

pekerjaannya karena merasa menjadi bagian dari PT. “X”. Dalam bekerja para tenaga kerja diwajibkan oleh perusahaan untuk memakai kartu nama, berisi nama tenaga kerja, jabatan, foto, dan logo PT. “X”. Kartu nama ini diwajibkan dipakai selama bekerja dengan tujuan agar para tenaga kerja saling mengenal dan mengetahui tanggung jawab terkait dengan jabatan yang mereka. Logo PT. “X” yang berbentuk persegi delapan dan di dalam persegi delapan tersebut terdapat tulisan “X”. Logo bentuk persegi delapan tersebut merupakan simbol dari produk pertama PT. “X” yaitu, tiang penerangan pertama di Indonesia yang berbentuk persegi delapan, sehingga diharapkan tenaga kerja memiliki rasa bangga dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Bentuk logo yang persegi delapan, terdiri dari 8 sisi yang saling terhubung mempunyai makna bahwa bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat terhubung dalam memproduksi produk-produk, sehingga tenaga kerja dapat saling bekerja sama dan saling mengenal dengan tenaga kerja lain dalam memproduksi produk. Bentuk logo persegi delapan juga memiliki makna kekonsistenan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para *customer*, yaitu terfokus pada kualitas dan ketepatan pengiriman. Dari logo tersebut terkandung nilai-nilai yang diharapkan oleh perusahaan kepada para tenaganya untuk mencapai visi dari perusahaan.

Ketiga tingkatan ini dihayati oleh pemilik perusahaan, kepala pabrik, para *supervisor* lalu disosialisasikan kepada para operator melalui *mentoring* untuk operator baru, pelatihan tenaga kerja, *briefing* setiap pagi, pertemuan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan, dan gambar prosedur perencanaan produksi,

sehingga para operator diharapkan dapat berperilaku sesuai dengan budaya organisasi PT. "X".

Budaya organisasi mempengaruhi perilaku individual maupun kelompok di dalam perusahaan, dalam hal ini adalah para operator PT. "X". Budaya organisasi terbentuk oleh pandangan yang berguna untuk pencapaian misi dari perusahaan, yaitu memberikan pelayanan yang memuaskan dan pengiriman yang tepat waktu. Memproduksi produk sesuai dengan permintaan customer dan pengiriman yang tepat waktu.

Menurut (Goffe & Jones, 1996) budaya organisasi adalah apa yang digunakan untuk meningkatkan identitas. Tanpa budaya, perusahaan tidak memiliki nilai-nilai, arah, dan tujuan. Budaya organisasi memiliki 2 dimensi, yaitu *sociability* dan *solidarity*. *Sociability* adalah suatu ukuran dari keakraban antar anggota organisasi. *Sociability* tinggi adalah dimana para operator menghayati bahwa lingkungan kerja mereka menyenangkan dan membangun semangat persatuan organisasi. *Sociability* yang tinggi akan berdampak positif kepada kreativitas para operator karena menumbuhkan kerja sama antar operator, mempermudah pembagian informasi, dan terdapat keterbukaan pada ide-ide baru, serta memungkinkan para operator dalam mengekspresikan dan menerima pendapat.

Namun, disamping itu, *sociability* yang tinggi memungkinkan para operator untuk menolelir kinerja yang buruk layaknya persahabatan. Tidak ada yang menegur atau mengeluarkan rekan kerja, keprihatinan kepada sesama operator lain, para operator seringkali segan untuk tidak setuju atau mengkritik

satu sama lain. Selain *sociability* yang tinggi, memungkinkan para operator untuk mengembangkan komunitas kecil yang tidak resmi yang memungkinkan operator untuk menarik diri dari hirarki. Sedangkan *sociability* yang rendah adalah dimana operator jarang bergaul akrab dengan operator lainnya, sekalipun melakukan kegiatan bersama operator lain di luar tempat bekerja, hal tersebut terkait sekedar kepentingan pekerjaan. Setiap operator sibuk mengejar target spesifik dan enggan untuk bekerja sama, berbagi informasi, atau bertukar ide-ide.

Solidarity adalah hubungan para operator yang didasarkan pada tugas umum, kepentingan bersama, atau tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat, entah secara pribadi menyukai atau tidak. *Solidarity* yang tinggi akan menghasilkan tingginya tingkat fokus strategis, tanggapan yang cepat terhadap ancaman yang kompetitif, dan tidak memberi toleransi untuk kinerja yang buruk. Hal ini mengakibatkan derajat tekanan dan tekanan tersebut dapat memperkuat *solidarity* itu sendiri. Jika setiap operator bekerja dengan standar yang ketat, setiap operator memiliki beban yang sama dalam mempertanggung jawabkan pekerjaannya, hal itu membangun perasaan yang sama antar operator dan pengalaman yang sama. Akhirnya, para operator mengembangkan perasaan kepercayaan yang kuat dalam organisasi, sehingga timbul rasa loyalitas terhadap perusahaan terhadap tujuan perusahaan.

Namun disamping itu, *solidarity* yang tinggi pada operator akan menyebabkan para operator terlalu terfokus pada tujuan perusahaan (hasil), sehingga akan membentuk operator yang individualis. Sedangkan operator yang memiliki *solidarity* yang rendah akan memiliki komitmen yang lemah untuk

mencapai tujuan perusahaan sehingga memungkinkan untuk tidak tercapainya target perusahaan.

Goffee & Jones (1996) membagi 4 tipe budaya organisasi berdasarkan kombinasi tinggi dan rendahnya *sociability* dan *solidarity*, yaitu *networked organization*, *mercenary organization*, *communal organization*, dan *fragmented organization*. *Networked organization* dicirikan dengan *sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang rendah. *Networked organization* dicirikan dengan *sociability* yang tinggi dan *solidarity* yang rendah. Secara umum, hubungan antar operator dalam organisasi ini membentuk suatu jaringan. Para operator saling mengenal dan menyukai satu sama lainnya. Dalam budaya organisasi ini menampilkan empati yang sangat tinggi dan saling membantu sehingga para operator dengan operator lain bertindak seperti keluarga.

Mercenary organization dicirikan dengan *sociability* yang rendah dan *solidarity* yang tinggi. Dalam budaya *mercenary organization*, para operator bekerja bukan dikarenakan oleh uang saja tetapi erat dengan *passion*, *energy*, *sense of purpose*, dan *excitement*. Semangat para operator dalam menyelesaikan SPK tidak hanya didorong oleh insentif yang ditawarkan oleh perusahaan, namun adanya tantangan ataupun ketertarikan untuk menyelesaikan produk yang sedang diproduksi. Kehidupan sosial budaya *mercenary*, terpisah antara kehidupan sosial dengan pekerjaan, sehingga komunikasi yang dilakukan oleh para operator sekedar dalam rangka menyelesaikan SPK, seperti meminta bahan baku, atau bertanya tentang spesifikasi dari gambar yang diminta oleh *customer*.

Communal organization dicirikan dengan *sociability* dan *solidarity* yang tinggi, sehingga pada level ini, para operator mengembangkan persahabatan dan komitmen dalam pekerjaannya. *Communal organization* terlihat ketika para operator mencintai perusahaan yang merupakan aturan dasarnya. Para operator merasa bangga atas produk yang dihasilkan dan percaya akan rekan-rekan kerjanya untuk memproduksi produk yang dihasilkan. Selain itu, para operator juga patuh terhadap prosedur dan instruksi yang diberikan oleh perusahaan.

Fragmented organization dicirikan dengan *sociability* dan *solidarity* yang rendah. Pada dasarnya, para operator tidak secara khusus berteman satu sama lain dan tidak mendukung institusi atau tujuannya. Para operator hanya bekerja untuk kepentingannya saja, misalnya para operator hanya ingin mendapatkan isentif dan uang lembur pada saat membutuhkan. Para operator memiliki kesadaran yang rendah dalam keanggotaan sebagai bagian dari perusahaan. Jarang setuju dengan tujuan dari perusahaan, faktor penentu keberhasilan, dan standar kinerja. Terdapat juga tingginya perbedaan pendapat tentang tujuan strategis PT. "X". Para operator hanya bekerja sendiri atau untuk kehidupan mereka sendiri.

Pada dasarnya, setiap organisasi memiliki tipe budaya yang berbeda. Goffe & Jones mengatakan bahwa budaya organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin memiliki dampak yang besar terhadap budaya organisasi, karena pemimpin dapat menyosialisasikan (Shchein, 1985). Berdasarkan penelitian dari Ohio State University (1955) – Fleisman, Harris, dan Burtt; perilaku kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua, yaitu: *initiating structure* dan *consideration*.

Consideration adalah tingkat dimana seorang kepala pabrik menampilkan perilaku hangat dan menunjukkan dukungan serta perhatian terhadap semua operator. Dalam pengambilan keputusan, kepala pabrik melibatkan pendapat para operator, menghargai hasil kinerja operator, bertanya mengenai keluarga operator, dan sebagainya. Kepala pabrik yang memiliki *consideration* tinggi akan cenderung memperhatikan hubungan antara kepala pabrik dengan para operator, sehingga akan mempengaruhi tingginya dimensi *sociability*. Sedangkan *initiating structure* adalah tingkat dimana seorang kepala pabrik menunjukkan peran dan kedudukannya, dalam rangka mencapai tujuan. Kepala pabrik menetapkan tujuan yang jelas, memberikan *reward* dan *punishment* berdasarkan produktifitas bawahan, memberikan instruksi secara jelas kepada para operator, dan sebagainya. Kepala pabrik yang memiliki *initiating structure* tinggi akan cenderung memperhatikan produktifitas dari para operator, sehingga akan mempengaruhi tingginya dimensi *solidarity*.

1.6 Asumsi

1.6.1 Tipe budaya organisasi pada operator PT. “X” di Jakarta ditentukan oleh 2 dimensi budaya organisasi, yaitu *sociability* dan *solidarity*.

1.6.2 Derajat dari dimensi budaya organisasi pada operator PT. “X” di Jakarta akan menentukan tipe budaya operator PT. “X” di Jakarta.

