

**ANALISIS KOMPATIBILITAS BUDAYA
DENGAN STRATEGI PERUSAHAAN
STUDI KASUS : PT POS INDONESIA (PERSERO)**

TESIS

**FIKRA YUDHA
0606160530**

T
25523



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
AGUSTUS 2008**



**ANALISIS KOMPATIBILITAS BUDAYA
DENGAN STRATEGI PERUSAHAAN
STUDI KASUS : PT POS INDONESIA (PERSERO)**

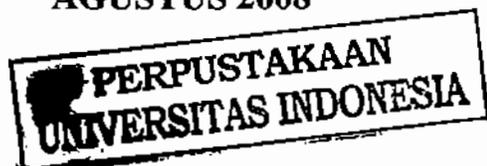
TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**FIKRA YUDHA
0606160530**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
AGUSTUS 2008**

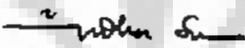


HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Fikra Yudha

NPM : 060 616 0530

Tanda Tangan : 

Tanggal : 01 Agustus 2008

HALAMAN PENGESAHAN

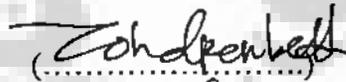
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Fikra Yudha
NPM : 0606160530
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Kompatibilitas Budaya dengan
Strategi Perusahaan
Studi Kasus : PT Pos Indonesia (Persero)

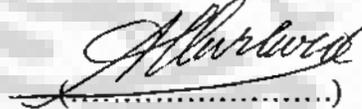
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

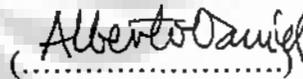
Pembimbing : John Daniel Rembeth, MBA


(.....)

Penguji : Dr. Albert Wijaya


(.....)

Penguji : Alberto Daniel H., MBA


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 01 Agustus 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan karya akhir ini untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna meraih gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2008.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, selama masa perkuliahan sampai rampungnya penyusunan karya akhir ini. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

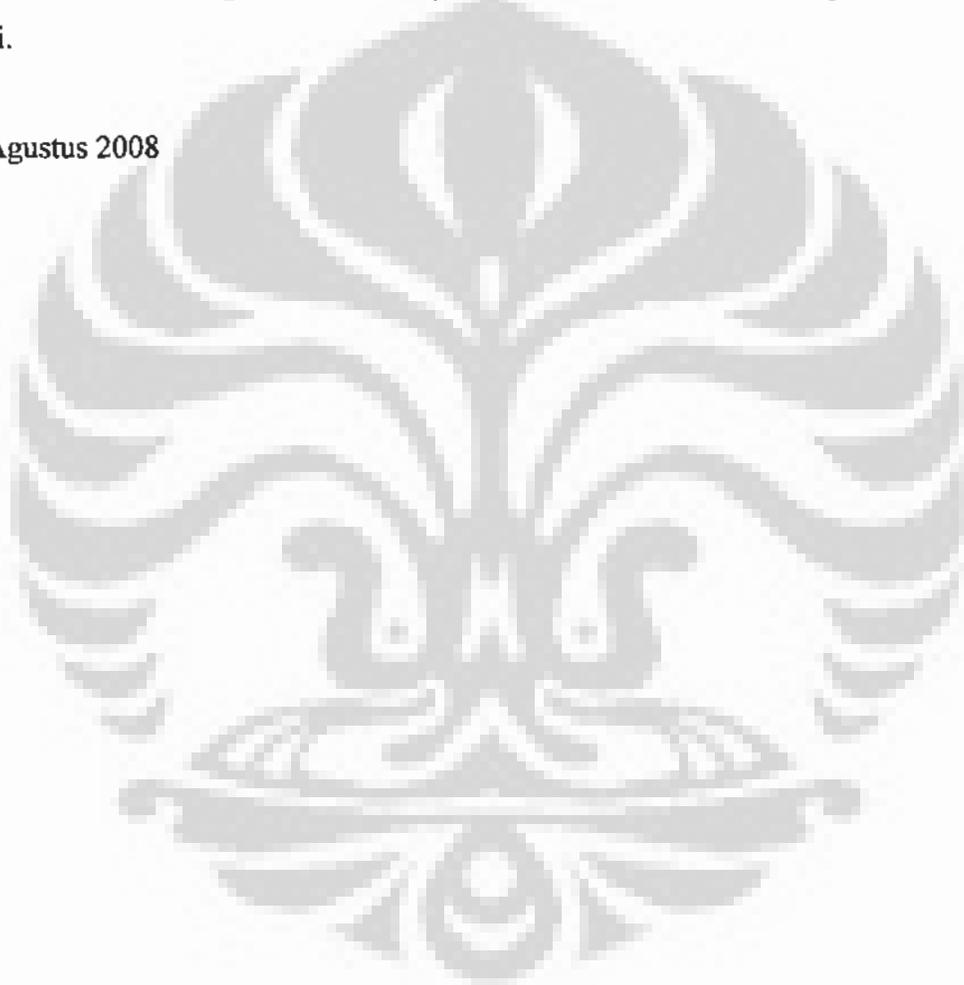
- (1) Bapak John Daniel Rembeth, MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan karya akhir ini;
- (2) Bapak Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program Studi MMUI beserta segenap staf pengajar MMUI yang telah menyediakan proses belajar mengajar yang kondusif dengan metode *Participant Learning Center*;
- (3) Seluruh anggota Dewan Direksi PT. Pos Indonesia (Persero), yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan di Program Magister Manajemen Universitas Indonesia;
- (4) Bapak Febrianto, M.Com., M.TQM., selaku General Manager Pengembangan SDM dan Bapak Aman Pranata selaku Manajer Pelatihan PT Pos Indonesia (Persero) atas kesempatan dan motivasi yang diberikan kepada penulis;
- (5) Bapak Zaroni, SE.Ak, M.Si, selaku Sekretaris Dirutpos, yang telah memberikan dukungan dan bantuan tak ternilai dalam proses pengumpulan data di PT Pos Indonesia (Persero);
- (6) Rekan-rekan se-angkatan Kelas A-064 dan PP-064 –terutama Irwan, Arjo, Alfian, Ayu, Dian, Begin, dan staf khusus sekaligus sahabatku Daeng Andi. Terima kasih atas segala bantuan dan interaksi luar biasa yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan di MMUI;
- (7) Rasa bangga dan bahagia selayaknya penulis persembahkan kepada Papa & Mama Sambas serta Bapak dan Ibu Abdurrahman atas segala doa, cinta, dan dorongan yang diberikan selama ini;

- (8) Secara khusus karya akhir ini penulis persembahkan kepada istri tercinta Yuyun dan ananda Qalbi tersayang, atas segala pengorbanan waktu, materi, dan kesenangan yang tersita selama penulis menjalani perkuliahan;
- (9) Terakhir, terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut berkontribusi dalam penyelesaian karya akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga tulisan ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya. Kritik dan saran membangun senantiasa penulis harapkan demi kesempurnaan tulisan ini.

Jakarta, Agustus 2008

Penulis



HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Fikra Yudha
NPM : 060 616 0530
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Analisis Kompatibilitas Budaya dengan Strategi Perusahaan
Studi Kasus: PT.Pos Indonesia (Persero)**

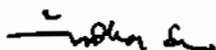
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan karya akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 01 Agustus 2008

Yang menyatakan,



(Fikra Yudha)

RINGKASAN EKSEKUTIF

Dewasa ini kesadaran mengenai pentingnya peranan budaya dalam sebuah perusahaan makin mengemuka. Studi mengenai budaya perusahaan telah banyak yang dilakukan para ahli manajemen. Budaya perusahaan memiliki peranan strategis dalam suatu perusahaan karena keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor-faktor yang bersifat *hard-side* seperti struktur dan strategi, namun juga oleh faktor *soft-side* yaitu faktor budaya. Budaya perusahaan dianggap sebagai jiwa yang memberi hidup dan mendukung strategi. Keberhasilan implementasi strategi ditentukan oleh keselarasan antara budaya dengan strategi perusahaan.

Meskipun disadari bahwa mengubah budaya membutuhkan proses dan waktu yang rumit dan panjang, tetap disarankan agar budaya perusahaanlah yang sebaiknya diselaraskan dengan strategi. Hal tersebut disebabkan oleh persaingan dewasa ini semakin ketat dan kompleks, dengan derajat ketidak-pastian yang tinggi. Diperlukan budaya perusahaan yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan.

Budaya sebagai suatu pola pikir dan pola perilaku, memiliki nilai-nilai utama dan nilai-nilai dasar yang dianut secara kolektif oleh karyawan suatu perusahaan. Hofstede (1980) membedakan dimensi budaya masyarakat dan budaya organisasi. Karakteristik utama yang membedakan keduanya adalah pada tingkat kedalamannya. Budaya perusahaan lebih bersifat superfisial dan tampak pada ekspresi perilaku karyawan, sedangkan budaya masyarakat bersifat lebih dalam dan tertuju pada nilai-nilai yang mendasari suatu budaya.

Budaya masyarakat dibedakan dalam dimensi *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism*, dan *femininity-masculinity*. Sedangkan dimensi budaya perusahaan terdiri dari *process vs. result oriented*, *job vs. people oriented*, *parochial vs. professional*, *tightly vs. loosely controlled*, *open vs. closed system*, dan *pragmatic vs. normative oriented*.

Kecenderungan dari tiap dimensi budaya dapat dinilai efektif atau tidak bila telah dikaitkan dengan pilihan strategi perusahaan. Dimensi budaya yang selaras dengan strategi terpilih perusahaan, tentu bernilai baik, karena akan mendukung keberhasilan implementasi strategi.

Penelitian ini dilakukan di PT Pos Indonesia sebagai subyek penelitian. Pertimbangan utama adalah karena Pos Indonesia yang lahir jauh sebelum kemerdekaan tahun 1945 -bahkan praktek kegiatan jasa pos telah ada sejak jaman kerajaan- namun juga karena dalam perkembangannya Pos Indonesia telah menerapkan konsep manajemen strategi yang terencana.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik budaya Pos Indonesia bersifat kolektif yang dibuktikan dengan tidak adanya perbedaan nilai yang signifikan antara masing-masing kelompok responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa budaya Pos Indonesia cukup homogen. Tidak terlihat sub budaya tertentu yang menonjol dikalangan karyawan Pos Indonesia. Meskipun tingkat homogenitas budaya perusahaan dapat dijadikan kriteria untuk menyatakan kuat atau lemahnya suatu budaya perusahaan, namun demikian dimensi dan nilai-nilai budaya yang dianut mencerminkan masih lemahnya budaya perusahaan Pos Indonesia.

Dimensi dan nilai-nilai budaya yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu berperan sebagai alat kontrol sosial yang efektif dalam kehidupan perusahaan. Hal itu juga tercermin dari panjang dan berbelitnya birokrasi di Pos Indonesia. Perusahaan terlalu rinci mengandalkan ketentuan-ketentuan detail yang bertujuan untuk mengontrol perilaku karyawannya. Budaya perusahaan yang lemah tidak mendorong karyawan Pos Indonesia untuk menjadikan budaya perusahaan sebagai acuan berprestasi. Akibatnya budaya perusahaan belum mampu berfungsi sebagai motivator yang kuat bagi karyawannya sendiri. Budaya perusahaan Pos Indonesia juga belum mampu membangun identitas karyawan. Citra Pos Indonesia yang masih rendah di mata masyarakat menyebabkan budaya

perusahaan tidak membantu karyawan dalam membangun komunikasi dengan pelanggan.

Dalam kaitannya dengan strategi, ditemui bahwa pemahaman visi dan misi Pos Indonesia dari karyawan masih rendah. Sasaran strategik Pos Indonesia ditekankan pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan mutu layanan, serta pertumbuhan pendapatan. Strategi terpilih perusahaan tahun 2007-2008 adalah *turn around* dengan kontraksi dan konsolidasi. Namun demikian dimensi dan sistem nilai-nilai budaya yang dianut menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu mendukung strategi yang dipilih. Dimensi dan nilai-nilai budaya yang berkembang di Pos Indonesia cenderung *job oriented*, *power distance* tinggi, *uncertainty avoidance* yang tinggi, *individualism* yang rendah, cenderung *femininity*, cenderung *process oriented*, cenderung *parochial*, *close system*, *tightly controlled*, dan lebih berorientasi *normative*.

Penelitian ini mengajukan beberapa saran yang ditujukan pada manajemen Pos Indonesia. Saran utama adalah agar manajemen Pos Indonesia mulai secara terstruktur dan terencana melakukan manajemen budaya perusahaan. Hal ini penting agar perusahaan secara proaktif mampu menjaga keselarasan budaya dengan strategi perusahaan.

EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, awareness on the importance of culture's role in a firm become more increased. There were huge of study about corporate culture done by management scholar. Corporate culture holds a strategic role in a firm because the success of the firm is not only defined by hard side factors such as structure and strategy, but also by the soft one, that is culture factor. Ther successful of strategy implementation is primarily defined by alignment between culture and the strategy itself.

Eventhough it was known that cultural change involve a complex process and should be done in a long period of time, but in order to succeed, it is crucial to align culture with the strategy. This alignment required by the complexity and high competitive situations today that come with high degree of uncertainty.

As a framework and also as a set of behavior, culture has main values as well as the basic one that collectively held by employees in a firm. Hofstede (1980) differentiated societal culture from organizational culture in term of its depth. Organizational culture is superficial and can be observed from employees daily behavior, while societal culture has a more deep characteristic and served as an underlying values for the culture.

Societal culture can be defined in term of its dimension, such as power distance, uncertainty avoidance, individualism, and femininity-masculinity. While dimensions of corporate culture can be defined as: process vs. result oriented, job vs. people oriented, parochial vs. professional, tighly vs. loosely controled, open vs. closed system, and pragmatic vs. normative oriented

Tendency of culture dimensions can be examined as efective or not if it linked with the strategy choosed by the firm. Dimension of the culture that was aligned with choosen strategy would have a good score because it will support the successful of strategy implementation.

The subject of this research was PT.Pos Indonesia. The main consideration was because Pos Indonesia has been existed long before

Indonesia's independence in 1945. Furthermore, indeed the practice of postal services actually has been done to some extent since kingdom era. And during its journey, Pos Indonesia has tried to implement a planned strategic management concept.

This research concluded that the culture of Pos Indonesia characterised by collectivism. It's proved by the absence of significant differences between each groups of respondent divided by gender, age, level of education, duration of employment, working unit, and management position. So, it can be concluded that Pos Indonesia's culture is homogen. There weren't any particular subculture existed among employees. Eventhouh the level of culture homogeneity can be used as criteria to examine the strength of corporate culture, the dimension and culture values held clearly indicated the weakness of Pos Indonesia's corporate culture.

Dimension and culture values found in this research shown that the firm's culture couldn't serve as an effective social control tool. It was indicated from the long and complex of bureachracy exist in the firm. The firm was too detailed in controlling the behavior of its employee. That's why the corporate culture couldn't serve as a strong motivator for its own employees. The firm's corporate culture also couldn't build employee identity. The company's image that still low from customer standpoint has caused the corporate culture couldn't help its employee to build a good communication with customer.

In relation with strategy, it's found that employee's understanding of company's vision and mission still low. Strategic objective of the firm stressed on human resources development, improvement of service quality and revenue growth. Choosen strategy for the period of 2007 – 2008 was turnaround strategy with contraction and consolidation as the main program. At the other side, dimensions and culture values held by the employees as discovered in this research indicated that the firm's culture still couldn't support the strategy choosed. Dimensions and culture values existed at Pos Indonesia tend to be job oriented, high power distance, low individualism, femininity, process oriented, parochial, close system, tighly controlled and normative oriented.

Based on the result of this research, the author propose some suggestion for management of Pos Indonesia. The main suggestion is to start managing corporate culture with a well-structured and well-planned program. This initiative is important in order to increase the firm's ability to maintain alignment between its culture and strategy choosen.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
RINGKASAN EKSEKUTIF	vii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Obyek Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penyusunan Karya Akhir.....	9
BAB I : LANDASAN TEORI	10
2.1. Budaya Perusahaan	10
2.1.1. Karakteristik Budaya Perusahaan	11
2.1.1.1. Bersifat Kolektif	11
2.1.1.2. Memiliki Asumsi Dasar	11
2.1.1.3. Hasil Proses Belajar	12
2.1.1.4. Bermuatan Emosi	12
2.1.1.5. Bersifat Dinamik	13
2.1.2. Homogenitas Budaya Perusahaan	13
2.1.3. Bentuk Manifestasi Budaya Perusahaan	14
2.1.3.1. Pernyataan Falsafah	15
2.1.3.2. Simbol	15
2.1.3.3. Cerita	15
2.1.3.4. Slogan	15
2.1.3.5. Ritual	16
2.1.3.5. Tabu	16
2.1.4. Fungsi Budaya Perusahaan	16
2.1.4.1. Budaya Perusahaan sebagai Kontrol	16
2.1.4.2. Budaya Perusahaan sebagai Motivator	17
2.1.4.3. Budaya Perusahaan sebagai Identitas	17
2.2. Kompatibilitas Budaya dan Strategi Perusahaan	17
2.2.1. Misi dan Budaya Perusahaan	18
2.2.2. Tujuan Jangka Panjang dan Budaya Perusahaan	18
2.2.2.1. Profitabilitas	20
2.2.2.2. Produktifitas	20
2.2.2.3. Posisi Persaingan	20
2.2.2.4. Pengembangan Karyawan	21

2.2.2.5. Hubungan Karyawan	21
2.2.2.6. Keunggulan Teknologi	22
2.2.2.7. Tanggung-jawab Masyarakat	23
2.2.3. Strategi Terpilih dan Budaya Perusahaan	23
2.2.3.1. Pertumbuhan Terkonsentrasi	24
2.2.3.2. Pengembangan Pasar	24
2.2.3.3. Pengembangan Produk	25
2.2.3.4. Inovasi	25
2.2.3.5. Integrasi Horizontal	26
2.2.3.6. Integrasi Vertikal	26
2.2.3.7. Diversifikasi Konsentris	27
2.2.3.8. Diversifikasi Konglomerasi	27
2.2.3.9. Kerjasama	27
2.2.3.10. Alih Usaha	28
2.2.3.11. Divestasi	28
2.2.3.12. Likuidasi	29
2.2.4. Strategi Bersaing dan Budaya Perusahaan	29
2.2.4.1. Biaya Rendah	30
2.2.4.2. Diferensiasi	30
2.2.4.3. Fokus	30
2.3. Budaya dan Organisasi	31
2.3.1. Dimensi Budaya Masyarakat dan Organisasi	31
2.3.2. Dimensi Budaya Perusahaan	33
2.3.3. Budaya dan Struktur Organisasi	34
2.3.3.1. Struktur Fungsional	35
2.3.3.2. Struktur Divisional	35
2.3.3.3. Struktur Strategic Business Unit (SBU)	36
2.3.3.4. Struktur Matriks	36
2.4. Siklus Industri dan Budaya Perusahaan	37
2.5. Manajemen Budaya Perusahaan	38
2.5.1. Manajemen Hubungan Strategi dan Budaya	38
2.5.1.1. Mengaitkan Misi	39
2.5.1.2. Memaksimalkan Sinergi	40
2.5.1.3. Manajemen Sekitar Budaya	40
2.5.1.4. Reformulasi Strategi	40
2.5.2. Institusionalisasi Visi dan Strategi	41
2.5.3. Manajemen Konflik dan Resistensi	42
2.5.4. Sistem Pengupahan dan Budaya Perusahaan	43
BAB III : ANALISIS DAN TEMUAN	45
3.1. Data Penelitian	45
3.2. Karakteristik Budaya Perusahaan Pos Indonesia	47
3.3. Homogenitas Budaya Pos Indonesia	48
3.4. Bentuk Manifestasi Budaya Pos Indonesia	48
3.5. Fungsi Budaya Pos Indonesia	50
3.6. Kompatibilitas Budaya dan Strategi Pos Indonesia	51
3.6.1. Visi dan Misi Pos Indonesia	51
3.6.2. Sasaran Strategik Pos Indonesia	51

3.6.3. Strategi Terpilih Pos Indonesia	53
3.6.4. Analisis Kompatibilitas Budaya dan Strategi Pos Indonesia	55
3.7. Budaya dan organisasi Pos Indonesia	56
3.8. Siklus Industri dan Budaya Pos Indonesia	60
3.9. Manajemen Budaya Pos Indonesia	60
BAB IV : REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI	63
4.1. Kesimpulan	63
4.2. Implikasi Manajerial	67
DAFTAR REFERENSI	71



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kinerja Finansial Pos Indonesia 1992-2007	4
Tabel 3.1. Distribusi Responden	46
Tabel 3.2. Hasil Uji Item Kuesioner Dimensi Budaya.....	46
Tabel 3.3. Hasil Uji Item Kuesioner Nilai-Nilai Budaya.....	47



DAFTAR GAMBAR DAN GRAFIK

Gambar 1.1. Sasaran Strategis Pos Indonesia 2007-2001	2
Gambar 1.2. <i>Vicious Circle</i>	5
Gambar 2.1. Dimensi Budaya Perusahaan dan Organisasi	32
Gambar 2.2. Kuadran Hubungan Budaya-Strategi	39
Gambar 2.3. Institusionalisasi Visi dan Strategi	41
Gambar 3.1. Sasaran Strategis Pos Indonesia	52
Gambar 3.2. Kerangka Kerja 3G.....	53
Gambar 3.3. Posisi Strategis Pos Indonesia 2007-2011	53
Gambar 3.4. Area Kontraksi dan Konsolidasi Pos Indonesia	54
Gambar 3.5. Grand Strategy Pos Indonesia 2007-2008	55
Gambar 3.6. Struktur Organisasi Pos Indonesia	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Alat Ukur Penelitian	73
Lampiran 2. Demografi Responden	75
Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur	77
Lampiran 4. Analisis Varians Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Lampiran 5. Analisis Varians Berdasarkan Usia	83
Lampiran 6. Analisis Varians Berdasarkan Pendidikan	85
Lampiran 7. Analisis Varians Berdasarkan Masa Kerja	87
Lampiran 8. Analisis Varians Berdasarkan Unit Kerja	89
Lampiran 9. Analisis Varians Berdasarkan Jabatan	91
Lampiran 10. Rerata Dimensi dan Nilai-Nilai Budaya	93
Lampiran 11. Rerata Item Manifestasi Budaya Perusahaan	94
Lampiran 12. Rerata Item Slogan Perusahaan	95
Lampiran 13. Rerata Item Pemahaman Visi dan Misi Perusahaan	96

BAB 1

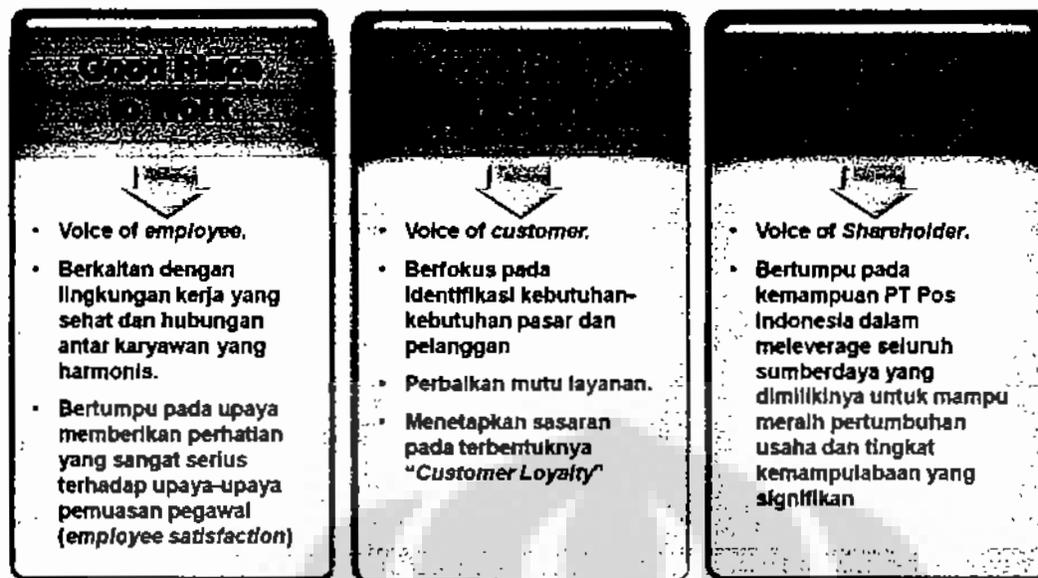
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Hingga akhir tahun 2007, sejarah perkembangan PT Pos Indonesia (Persero) mencatat berbagai kebijakan strategis telah diambil manajemen sebagai bagian dari komitmen organisasi untuk berubah. Organisasi apapun, termasuk PT Pos Indonesia, membutuhkan perubahan mendasar dalam proses pengelolaannya, bukan hanya sekedar melakukan perbaikan. Sejak tahun 2003, strategi korporat berupa transformasi bisnis yang diwujudkan dengan program strategi 6 R (*Repositioning, Reinventing, Reengineering, Restructuring, Rightsizing, Resources Allocation*) merupakan upaya serius manajemen dalam mengelola perubahan.

Strategi 6 R dilakukan sebagai respons atas perkembangan ekonomi global dan perkembangan teknologi yang memicu persaingan yang ketat dan mendunia, utamanya di bidang bisnis. Tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan yang kompetitif tersebut menuntut Pos Indonesia untuk mengutamakan tuntutan pasar yang menghendaki kecepatan dan respon yang fleksibel terhadap kebutuhan pelanggan. Oleh sebab itu antara lain diperlukan (1) dukungan sumber daya yang menjamin kecepatan, fleksibilitas, dan keakuratan; (2) Sistem Informasi Manajemen yang handal, sehingga mampu menyajikan data secara *real-time* di antara unit pelaksana (UPT), unit pendukung di kantor wilayah (Wilpos), auditor, kantor pusat, direksi, komisaris, dan bahkan pihak eksternal seperti mitra bisnis, pelanggan, auditor, dan lainnya.

Tahun 2006 Pos Indonesia berupaya bangkit dari krisis dengan mengusung misi bersama yaitu Pos Indonesia 3G melalui program *Quantum Leap*. Pos Indonesia menetapkan tiga sasaran strategis yang menggambarkan kepentingan para stakeholder utamanya secara seimbang, seperti terlihat dalam gambar berikut :



Gambar 1-1: Sasaran Strategis PT Pos Indonesia (Persero)
 Sumber: Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia (Persero 2007 - 2011)

Sasaran program 3G adalah terwujudnya Pos Indonesia sebagai entitas bisnis yang memberikan kenyamanan bekerja bagi para karyawan, tempat berbelanja yang menyenangkan bagi pelanggan, dan tempat menanamkan modal bagi investor. Pembangunan infrastruktur berbasis teknologi informasi di bidang layanan dan operasional, perubahan sistem pelayanan dan performansi fisik kantor pos menjadi kios pos serta pembentukan *Special Purpose Vehicle* merupakan contoh nyata upaya perwujudan misi tersebut.

Arus perubahan yang terus bergulir secara global menuntut Pos Indonesia untuk tidak hanya beradaptasi terhadap perkembangan pasar, namun juga mengupayakan transformasi menjadi organisasi bisnis modern serta menjadi penyedia jasa pos yang kompetitif. Pos Indonesia dituntut untuk mencermati perkembangan pasar dan perubahan lingkungan bisnis pos. Langkah yang telah dilakukan antara lain reformulasi strategi korporat dan bisnis sesuai dengan analisis *trend watching* perubahan lingkungan bisnis dalam lima tahun ke depan. Dalam Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007-2011 dinyatakan bahwa Dewan Komisaris Pos Indonesia menekankan pada empat faktor kunci untuk menunjang keberhasilan upaya transformasi tersebut, serta memastikan keunggulan Perusahaan yang berkelanjutan di sektor pos nasional yang menunjukkan prospek tumbuh dalam lima tahun ke depan. Keempat hal tersebut adalah (i) peningkatan daya saing bisnis, produk, dan layanan, (ii) *Public Service*

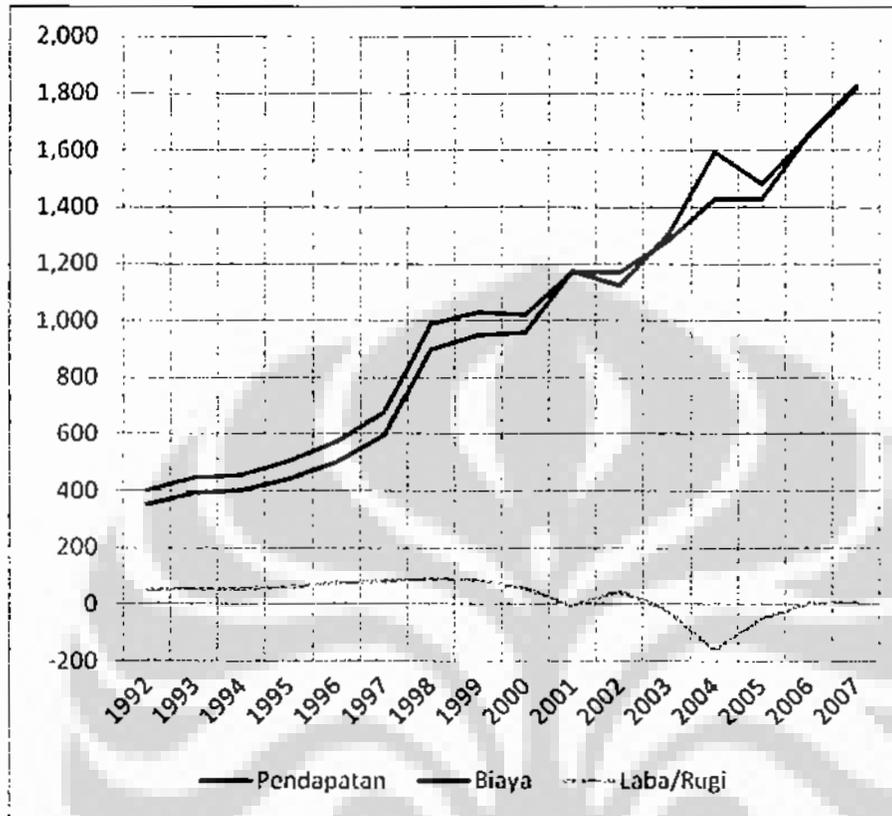
Obligation, (iii) perubahan paradigma, dan (iv) pengerahan potensi untuk menuju *Initial Public Offering* (IPO) 2010. Atas dasar itu, manajemen Pos Indonesia telah menentukan langkah dan tujuan Perusahaan dalam lima tahun mendatang dalam bentuk Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007–2011, di mana pada tahun 2010 Pos Indonesia merencanakan untuk memasuki pasar modal melalui IPO.

Direktur Utama Pos Indonesia dalam *Voice of CEO* tanggal 12 Desember 2006 mengemukakan bahwa berbagai program kerja telah dicanangkan dan diimplementasikan sebagai upaya meletakkan fundamental perusahaan menuju *IPO* (*Initial Public Offering*) Pos Indonesia pada tahun 2010. Perubahan struktur organisasi dan tata kelola perusahaan telah dan sedang dilakukan. Pembentukan *SPV* yang akan diprivatisasi melalui *IPO* di pasar modal menjadikan Pos Indonesia sebagai *holding company*. Ke depan perusahaan akan fokus pada bisnis inti dan penyediaan infrastuktur. Bisnis inti Pos Indonesia adalah *regulated service, philately, agency, dan financial services*. Sedangkan penyediaan infrastruktur melalui penguatan infrastruktur outlet, teknologi informasi, *property, transportasi, proses dan delivery*. Sedangkan *SPV* yang akan diprivatisasi akan bersaing menggarap pasar kompetitif di industri *express mail, logistik, dan keuangan*.

Meskipun tahun 2006-2007 kinerja keuangan Pos Indonesia mulai membaik dengan terjadinya surplus di berbagai wilayah yang dulunya “minus”, membaiknya citra Pos Indonesia melalui program Kios Pos, dan pertumbuhan yang menggembirakan pada jenis layanan berbasis teknologi seperti *SOPP* dan *Pos Remittance*, namun secara nasional Pos Indonesia terus mengalami penurunan profitabilitas. Hal ini karena karena laju pertumbuhan pendapatan tidak mampu mengimbangi pertumbuhan biaya yang makin tinggi, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini :

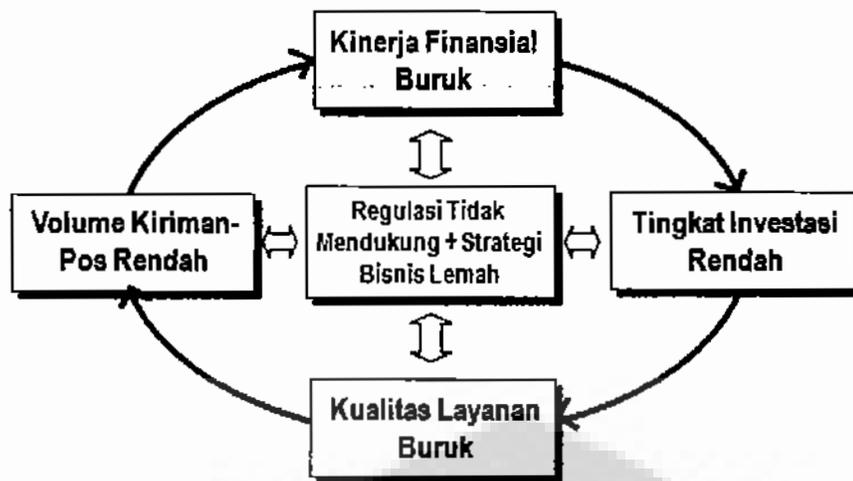
Tabel 1-1: Kinerja Finansial PT Pos Indonesia

(dalam milyar rupiah)



Sumber: Laporan Keuangan Pos Indonesia (Persero) 1992-2007

Perkembangan teknologi informasi sering dituding sebagai penyebab sulitnya semakin menurunnya profitabilitas Pos Indonesia. Surat konvensional maupun kartu ucapan mulai tergantikan oleh surat elektronik. Kondisi tersebut makin diperparah dengan perkembangan pesat teknologi seluler untuk komunikasi telepon maupun berita melalui *Short Message Service* (SMS). Pos Indonesia dinilai tidak mampu melakukan perbaikan internal untuk mengantisipasi perubahan. Hana Suryana, Direktur Utama Pos Indonesia mengemukakan bahwa kondisi tersebut sebenarnya tidak saja dialami oleh administrasi Pos Indonesia, tetapi juga menimpa administrasi pos negara-negara berkembang lainnya. yaitu terperangkap dalam (*vicious circle*), seperti pada gambar berikut :



Gambar 1-2 : *Vicious Circle*

Sumber: Juan B. Ianni & Jurgen Lohmeyer: *The Postal Industry in an Internet Age: Case Study in Postal Reform, World Bank (2002)*

Lebih lanjut dikemukakan bahwa beberapa sasaran program strategis belum tercapai dengan baik, ditandai dengan beberapa hal berikut :

1. Masih sering keluhan dari pengguna jasa pos mengenai rendahnya kualitas layanan dari segi kecepatan melayani, keamanan kiriman, standar waktu penyerahan, dan layanan pasca jual (*handling complain, reporting system*).
2. Masih rendahnya kualitas implementasi tertib pola operasi, tertib administrasi pelaporan dan dokumentasi naskah-naskah operasional, tertib pertanggung jawaban keuangan, serta tertib penataan sarana dan prasarana fisik bergerak maupun tidak bergerak.
3. Belum terwujudnya SDM yang berpengetahuan dan berketerampilan operasional serta mampu bersikap profesional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
4. Belum optimalnya penerapan mekanisasi dan teknologi pada semua aktivitas pengelolaan bisnis.
5. Belum optimalnya pemanfaatan aset perusahaan untuk kepentingan internal maupun eksternal yang mampu memberikan kontribusi pendapatan yang signifikan.
6. Masih rendahnya kualitas tampilan fisik gedung kantor sebagai pembentuk citra perusahaan.
7. Masih lemahnya “kepercayaan” (*trust*) terhadap pimpinan di berbagai lini.

Penyusunan *consulting report* ini merupakan hasil kerja tim yang terdiri dari tiga orang, yaitu Andi Asri fokus membahas tentang analisis *corporate turn around* dan implikasinya di Pos Indonesia, Irwan Akhir Priatmaja fokus membahas tentang implementasi BSC sebagai sistem manajemen strategik di Pos Indonesia, dan penulis sendiri yang fokus membahas tentang analisis kompatibilitas *corporate culture* dengan strategi perusahaan.

Akhir-akhir ini banyak bermunculan ulasan dan kajian ilmiah tentang pentingnya budaya perusahaan yang berkaitan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. Lorange (1991) mengemukakan bahwa banyak perusahaan mulai menyadari pentingnya mengubah budaya saat mereka meluncurkan strategi baru. Strategi yang tepat dan selaras dengan budaya perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi haruslah menekankan kualitas, tidak semata-mata mengutamakan produktivitas. Perubahan lingkungan eksternal yang demikian cepat merupakan salah satu alasan perlu penyesuaian budaya perusahaan.

Perusahaan yang mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang ketat tidak hanya memiliki strategi yang tepat, tetapi juga berhasil mengimplementasikannya dengan baik. Perusahaan harus mampu memahami alasan keberadaannya, lingkungan dimana dia berada, tujuan yang hendak dicapai, dan cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Hamel dan Prahalad (1990) mengemukakan bahwa setiap perusahaan yang unggul harus memiliki '*strategic intent*'. Artinya, perusahaan yang muncul sebagai pemimpin industri berawal dari suatu ambisi yang sebenarnya berada diluar kemampuan sumber daya yang mereka miliki saat itu. Perusahaan tersebut memahami apa yang diinginkan konsumen sebelum konsumen sendiri mengetahui apa sesungguhnya yang dinginkannya.

Meskipun disadari bahwa keunggulan perusahaan dalam jangka panjang dapat dipertahankan dengan penyelarasan budaya dan strategi, namun masih sering dijumpai banyak perusahaan yang kurang memberi perhatian pada budaya perusahaan dibandingkan strategi. Bahkan tidak jarang budaya perusahaan dituding sebagai kambing hitam bila strategi yang dipilih gagal diimplementasikan dengan baik. Meskipun struktur organisasi, pengelolaan SDM, kepemimpinan, dan pola imbalan telah disesuaikan dengan strategi namun pada

beberapa kasus strategi gagal diimplementasikan. Menurut Kotter & Heskett (1992), banyak perusahaan gagal dalam implementasi strategi karena mengabaikan nilai-nilai dasar yang dianut karyawan yang merupakan inti budaya perusahaan itu sendiri. Dalam kondisi tersebut terlihat jelas betapa kekuatan budaya perusahaan sangat menentukan.

Budaya perusahaan merupakan suatu sistem kontrol sosial dalam perusahaan. Kontrol sosial ini jauh lebih luas dari pada sistem kontrol formal. Dari sudut pandang manajemen, budaya dapat dilihat sebagai suatu harapan, pola kepercayaan, norma perilaku dan sikap yang sangat kuat dianut bersama oleh karyawan yang mengarahkan perilakunya.

Budaya perusahaan terbentuk ketika para pendiri mulai membentuk perusahaan. Saat perusahaan berdiri, budaya perusahaan menerima pengaruh dari berbagai konsep, kejadian, produk, strategi dan lingkungan, tidak secara terstruktur. Pendiri perusahaan lebih banyak menghabiskan energi untuk hal-hal yang strategis. Kesalahan karena berkonsentrasi pada aspek strategi saja terlambat disadari oleh manajemen. Dan perusahaan akan membayar mahal karena tidak mampu mempertahankan keunggulannya.

Implementasi strategi dapat berhasil dengan baik jika strategi tersebut konsisten dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai tersebut merupakan landasan budaya perusahaan itu sendiri. David (1995) mengemukakan bahwa sering terjadi dalam proses memformulasikan strategi, perusahaan tidak mempertimbangkan nilai-nilai individu, ketrampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk implementasi.

O'Reilly (1989) menegaskan bahwa pertumbuhan perusahaan dan perubahan strategi menuntut diselarasannya *competitive edge* budaya perusahaan yang kuat dibanding pesaing. Ada dua pemikiran yang melandasi mengapa suatu budaya yang kuat sangat penting bagi setiap perusahaan. Pertama keselarasan budaya dengan strategi. Budaya yang selaras dengan strategi akan mengurangi kemungkinan kegagalan implementasi. Setidaknya hal itu akan mengurangi munculnya masalah karena perbedaan nilai dan orientasi karyawan dengan strategi perusahaan. Kedua yaitu meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan mendukung munculnya perilaku yang mampu meningkatkan produktifitas. Singkatnya, pertumbuhan perusahaan dan perubahan

strategi menuntut perlunya penyesuaian budaya perusahaan untuk mencerminkan arah baru tersebut. Dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan berperan penting dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi. Di sinilah tantangan bagi manajemen perusahaan untuk mengambil langkah strategis dalam upaya menyesuaikan budaya dan strategi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan di atas, melalui penelitian penulis mencoba mengungkap gambaran ekspresi budaya Pos Indonesia seperti karakteristik budaya, homogenitas budaya, bentuk manifestasi budaya, dan fungsi budaya Pos Indonesia? Sejauh mana kompatibilitas budaya perusahaan di Pos Indonesia berkaitan dengan visi, misi, strategi, dan struktur organisasinya? Bagaimana kaitan siklus industri dengan budaya Pos Indonesia? Bagaimana pelaksanaan manajemen budaya Pos Indonesia?

1.3. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini PT Pos Indonesia (Persero) secara korporat. Pemilihan ini mengingat antara lain karena Pos Indonesia adalah perusahaan BUMN yang memiliki jumlah karyawan yang besar (lebih dari 23.000) yang berasal dari berbagai suku dan tersebar di Indonesia (hampir setiap kecamatan). Seperti diketahui budaya perusahaan berkembang dari interaksi perusahaan dengan lingkungan. Menarik dikaji peran latar belakang budaya karyawan yang bervariasi tersebut dalam pembentukan budaya perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Memberi pengetahuan tentang budaya dan strategi perusahaan secara umum dan budaya yang berkembang di Pos Indonesia secara khusus
2. Menyodorkan rekomendasi kepada Pos Indonesia tentang keterkaitan antara budaya dan strategi perusahaan serta tindakan-tindakan yang dapat diambil manajemen perusahaan untuk menyesuaikan budaya dan strategi agar implementasi strategi berhasil baik

3. Memberi rekomendasi dan saran perbaikan pada manajemen Pos Indonesia untuk meningkatkan efektifitas manajemen budaya perusahaan.

1.5. Sistematika Penyusunan Karya Akhir

Bab I : Pendahuluan

Merupakan pembahasan secara umum tentang latar belakang permasalahan mengenai pentingnya kesadaran akan budaya perusahaan dikaitkan dengan strategi perusahaan. Perlunya diciptakan keselarasan antara budaya dengan strategi perusahaan.

Bab II : Landasan Teori

Dalam bab ini akan diuraikan dasar teori yang akan dijadikan landasan dalam pembahasan dan pemecahan masalah yang diuraikan pada Bab Pendahuluan.

Bab III : Analisis

Membahas bentuk-bentuk ekspresi budaya di Pos Indonesia, kompatibilitas budaya dengan strategi perusahaan, kompatibilitas dimensi budaya dan struktur organisasi budaya perusahaan Pos Indonesia. Serta sejauh mana peran budaya perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Bab III : Rekomendasi dan Implementasi

Menyodorkan rekomendasi tentang langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen Pos Indonesia dalam penyelarasan budaya dengan strategi perusahaan serta langkah-langkah strategis untuk mengimplementasikannya.

Bab 2

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini, akan dibahas teori-teori yang berkaitan dengan budaya perusahaan sebagai landasan kajian analisis budaya perusahaan di Pos Indonesia pada Bab selanjutnya.

2.1. Budaya Perusahaan

Definisi budaya secara lengkap dikemukakan oleh Kluckhohn (dalam Hofstede,1980) yaitu budaya terdiri dari pola pemikiran, perasaan, dan reaksi yang diperoleh ditampilkan terutama melalui simbol-simbol, mencakup pencapaian distingtif dari sekelompok manusia, termasuk yang melekat dalam artefak; inti yang sangat penting dari budaya terdiri dari de-ide tradiional,terutama nilai-nilai yang melekat di dalamnya.

Selanjutnya Kroeber & Parsons (dalam Hofstede,1980) menambahkan bahwa budaya merupakan isi dan pola dari nilai-nilai, idea-idea, dan makna simbolik yang diciptakan sebagai faktor-faktor yang membentuk perilaku manusia dan artefak yang dihasilkan melalui perilaku.

Cakupan geografis suatu budaya dapat dikategorikan ke tingkat yang paling luas sebagai suatu budaya yang universal, nasional hingga terbatas hanya pada kalangan tertentu sebagai budaya kelompok tertentu.

Setiap organisasi/perusahaan memiliki budaya yang khas. Perusahaan memiliki falsafah dan kepercayaan sendiri dalam menjalankan usahanya. Falsafah dan kepercayaan ini yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain.

Kluckhohn (dalam Hofstede,1980) menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu pola perilaku karyawan yang tercermin dalam pikiran, tingkah laku, bahasa, dan artefaknya. Sementara itu Hofstede (1991) menyebut budaya perusahaan sebagai pemograman pikiran secara kolektif yang membedakan anggota suatu kelompok dengan kelompok lainnya.

Pierce dan Robinson (1991) membatasi budaya perusahaan sebagai sekumpulan asumsi utama yang dianut bersama oleh karyawan. Asumsi tersebut adalah kepercayaan dan nilai-nilai yang mempengaruhi opini dan perilaku karyawan. Thompson dan Strickland (1995) menyebut budaya perusahaan sebagai hasil kekuatan sosial dalam perusahaan yang mencerminkan saling ketergantungan antara nilai dan perilaku di seluruh organisasi.

2.1.1. Karakteristik Budaya Perusahaan

Dari batasan budaya secara umum dan pengertian budaya perusahaan yang dikemukakan para ahli, dapat dikemukakan beberapa karakteristik budaya perusahaan. Karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

2.1.1.1. Bersifat Kolektif

Budaya perusahaan bukan perilaku seorang karyawan saja. Disebut sebagai budaya perusahaan bila perilaku telah dianut bersama oleh beberapa karyawan. Bila kepribadian adalah ciri manusia sebagai pribadi, maka budaya dapat dianalogikan sebagai kepribadian suatu kolektif manusia.

Seorang pemimpin perusahaan mungkin mempercayai sesuatu, tapi belum merupakan budaya perusahaan bila kepercayaan tersebut tidak diterima secara kolektif.

Sifat kolektif ini dikemukakan oleh Trompenaars sebagai suatu nilai tertentu yang dianut secara bersama-sama, stabil, dan signifikan yang melekat dalam sistem simbolik dan berlaku umum sebagai suatu tradisi budaya suatu kelompok.

2.1.1.2. Memiliki Asumsi Dasar

Ada asumsi yang mendasari budaya perusahaan. Asumsi dasar tersebut tidak dapat secara langsung diamati. Asumsi dasar inilah yang melandasi semua bentuk manifestasi budaya perusahaan. Beragam istilah yang digunakan para ahli untuk menyebut asumsi dasar tersebut. Antara lain sebagai kepercayaan dan falsafah perusahaan (Thompson & Strickland 1995); nilai-nilai utama (Stahl 1995

dalam Pierce & Robinson 1991); ideologi (Trice & Beyer 1993); atau paradigma (Johnson & Scholes 1993).

Kluckhohn menyebutnya sebagai nilai, yaitu suatu konsep, baik eksplisit maupun implisit, berbeda baik secara individual maupun karakteristik kelompok, sesuatu yang diinginkan yang mempengaruhi pilihan dan makna suatu perilaku. Nilai tersebut merupakan prinsip-prinsip yang kompleks tetapi terpolakan secara baku, sebagai hasil dari hubungan transaksional antara tiga elemen analitis berbeda dari proses evaluasi yaitu elemen kognitif, afektif, dan direktif; mengatur dan mengarahkan berbagai tindakan dan pemikiran manusia yang berhubungan dengan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi.

Nilai tersebut menjadi suatu *belief* yang secara pribadi maupun kelompok lebih disukai dalam memilih bentuk perilaku. Rokeach (dalam Hofstede, 1980) mengatakan bahwa seseorang yang menganut sistem nilai tertentu (*value*) memiliki *belief* yang kuat dan bertahan lama bahwa suatu pola pengaturan tertentu lebih disukai secara personal maupun sosial daripada alternatif lainnya. Sehingga perbedaan budaya banyak ditentukan oleh konfigurasi dan orientasi sistem nilai masing-masing budaya.

2.1.1.3. Hasil Proses Belajar

Budaya merupakan hasil proses belajar. Shane (1995) menyebut budaya sebagai serangkaian norma dan perilaku sosial yang dapat dipelajari dan dianut bersama oleh suatu kelompok. Sebagai hasil belajar, budaya perusahaan tercipta dari interaksi karyawan dengan lingkungannya. Lingkungan ini mencakup internal dan eksternal perusahaan. Sebagai hasil interaksi, budaya perusahaan dapat dimanipulasi sesuai tujuan perusahaan (Hofstede 1991).

2.1.1.4. Bermuatan Emosi

Salah satu fungsi budaya perusahaan adalah mengatasi kecemasan. Dengan budaya terdapat suatu panduan perilaku. Panduan perilaku dalam menghadapi suatu situasi atau masalah tertentu. Fungsi ini yang menyebabkan budaya memiliki muatan emosi. Karyawan sangat mempertahankan suatu

kebiasaan atau kepercayaan tertentu, karena hal tersebut menimbulkan rasa aman pada dirinya (David 1995; Stahl 1995).

2.1.1.5. Bersifat Dinamik

Meskipun budaya perusahaan memberikan kesinambungan identitas, tapi budaya perusahaan tidak statis. Budaya perusahaan secara terus menerus berkembang dan berubah, sesuai dengan dinamika yang terjadi di lingkungannya (Trice & Beyer, 1993).

2.1.2. Homogenitas Budaya Perusahaan

Perusahaan besar bersifat multi budaya. Banyak faktor yang merangsang timbulnya sub-sub budaya dalam satu perusahaan. Struktur organisasi perusahaan, persamaan karakteristik pribadi di antara karyawan dan produk yang dihasilkan, merupakan faktor-faktor internal yang menimbulkan sub budaya. Faktor eksternal juga menumbuhkan sub budaya. Antara lain latar belakang etnik, profesi, dan sistem keagamaan sangat kuat untuk menciptakan sub budaya dalam perusahaan.

Budaya perusahaan dikatakan kuat bila budaya yang berada dalam perusahaan tersebut tidak terfragmentasi. Sub budaya yang berkembang dalam perusahaan sangat sedikit dan tidak bertentangan. Budaya tersebut kuat bila hampir semua karyawan mengadopsi nilai dan cara pandang yang relatif sama dalam menghadapi persaingan. Budaya yang kuat juga mencerminkan kesamaan tujuan yang menimbulkan komitmen dan loyalitas karyawan.

Peters dan Waterman seperti dikutip oleh Pierce dan Robinson (1994), melihat relevansi budaya dan keberhasilan strategi perusahaan. Mereka mengemukakan bahwa:

- Budaya dari perusahaan-perusahaan unggul dalam persaingan terlihat dalam tema-tema utama yang mengarahkan perilaku dan orientasi anggotanya.
- Perusahaan dengan budaya yang kuat adalah kolektor dan pencerita yang antusias dari cerita-cerita, anekdot-anekdot dan legenda-legenda yang mendukung kepercayaan utamanya.

- Perusahaan dengan budaya yang kuat, memiliki kejelasan tentang apa yang mereka percayai, nilai-nilai yang dibutuhkan, dan aktif membentuk kepercayaan dan nilai-nilai tersebut.

Kepercayaan tipikal yang membentuk budaya perusahaan termasuk (i) kepercayaan untuk menjadi yang terbaik; (ii) kepercayaan keunggulan dalam mutu dan pelayanan; (iii) kepercayaan pentingnya individu sebagai pribadi dan keyakinan atas kemampuannya untuk memberikan kontribusi yang kuat; (iv) kepercayaan pentingnya detail dalam eksekusi; (v) kepercayaan bahwa pelanggan adalah raja; (vi) kepercayaan yang mendorong orang untuk melakukan yang terbaik apapun kemampuannya; (vii) kepercayaan pentingnya komunikasi informal; dan (viii) kepercayaan bahwa pertumbuhan dan keuntungan adalah penting untuk kesejahteraan perusahaan.

Tiap perusahaan berbeda dalam penerapan kepercayaan tersebut. Makin kuat budaya perusahaan tersebut dan makin terarah ke pelanggan dan pasar, maka makin kurang peran peraturan dan manual perusahaan dalam mengarahkan perilaku dan menekankan disiplin karyawan.

Salah satu peran manajemen dalam mengelola budaya perusahaan adalah menumbuhkan budaya perusahaan yang kuat, mengurangi disparitas sub budaya dan merangsang terjadinya konformitas.

2.1.3. Bentuk Manifestasi Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan tidak semuanya dapat diobservasi. Asumsi dasar atau falsafah perusahaan jelas tidak dapat diobservasi. Demikian juga sistem nilai dan kepercayaan yang berkembang dari asumsi dasar tersebut. Walaupun demikian ada perusahaan yang sistem nilainya secara jelas ditulis dan dikomunikasikan. Sistem nilai dan kepercayaan tersebut hanya dapat ditelaah dari penjelasan atau perilaku karyawan perusahaan.

Artefak dan perilaku karyawan adalah bagian budaya perusahaan yang dapat diobservasi langsung. Walaupun demikian artefak tidak dapat secara langsung diinterpretasikan tanpa memahami sistem nilai dan kepercayaan yang mendasarinya. Artefak dan perilaku adalah bagian budaya yang paling mudah untuk diamati dan dimanipulasi. Semakin kebawah (sistem nilai, asumsi), semakin sulit

untuk dimanipulasi (Kotter & Heskett 1992). Bentuk artefak dan perilaku budaya perusahaan dapat berupa pernyataan falsafah, simbol, cerita (legenda), slogan, ritual dan tabu.

2.1.3.1. Pernyataan Falsafah

Pernyataan falsafah perusahaan sering disebut sebagai ikrar perusahaan. Pernyataan falsafah merefleksikan kepercayaan dasar, nilai-nilai utama, aspirasi, dan hal yang menjadi prioritas perusahaan. Pernyataan falsafah akan mengarahkan dan mengikat pengambil keputusan strategi dalam menjalankan perusahaan. Sering ditemukan pernyataan falsafah muncul bersamaan dengan pernyataan misi.

2.1.3.2. Simbol

Simbol merupakan obyek atau situasi yang memiliki makna tertentu. Simbol tersebut menjadi petunjuk adanya nilai-nilai budaya yang lebih abstrak yang hendak dikomunikasikan.

2.1.3.3. Cerita

Cerita adalah deskripsi suatu peristiwa. Dalam konteks budaya, peristiwa tersebut dapat berupa peristiwa aktual atau fiksi dengan tokoh yang telah mengalami metafora. Karakteristik utama cerita adalah memuat nilai-nilai perusahaan. Termasuk dalam kategori cerita adalah mitos, saga, dan legenda. Mitos merupakan cerita fiksi yang dramatis yang menjelaskan tentang asal atau transformasi terjadinya sesuatu. Saga merupakan cerita historis tentang prestasi seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan legenda adalah cerita luar biasa di masa lalu yang dalam perkembangannya mengalami metafora.

2.1.3.4. Slogan

Slogan merupakan kata-kata singkat yang mencerminkan nilai utama perusahaan. Slogan menjadi sarana efektif dalam mengkomunikasikan nilai utama perusahaan ke lingkungan.

2.1.3.5. Ritual

Ritual merupakan kegiatan yang diperkaya dan terencana, yang mengkonsolidasikan sejumlah ekspresi budaya ke dalam suatu peristiwa. Kegiatan tersebut dilaksanakan melalui interaksi sosial, dan biasanya ditujukan untuk kebaikan pesertanya.

2.1.3.6. Tabu

Tabu adalah pantangan atau larangan berperilaku tertentu. Biasanya tabu tersebut tidak disertai fakta pendukung langsung yang menyebabkan perilaku tersebut terlarang.

2.1.4. Fungsi Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan dapat berfungsi sebagai suatu sistem kontrol sosial yang potensial di perusahaan. Disamping itu budaya perusahaan dapat pula berperan sebagai sumber motivasi dan identitas karyawan.

2.1.4.1. Budaya Perusahaan Sebagai Kontrol

Kontrol dapat dikatakan sebagai suatu pengendalian yang memungkinkan seseorang yang tahu dan peduli, akan memperhatikan apa yang kita lakukan dan mengingatkan bila terjadi penyimpangan. Dengan demikian budaya perusahaan dapat disebut sebagai suatu sistem kontrol sosial. Karena karyawan akan memberikan sanksi bila terjadi penyimpangan perilaku tertentu. Kekuatan budaya sebagai alat kontrol sosial tergantung seberapa jauh kekuatan (homogenitas) budaya perusahaan tersebut. Termasuk dalam pengertian kontrol ini adalah budaya sebagai suatu order normatif. Order normatif menyangkut sikap dan perilaku yang sesuai atau tidak sesuai.

Tercipta standar sosial yang membantu menginterpretasikan dan mengevaluasi suatu peristiwa. Budaya perusahaan yang kuat berarti bahwa hampir semua karyawan memiliki sistem nilai yang sama. Hal ini tercermin dari perilaku karyawan yang cukup seragam dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2. Budaya Perusahaan Sebagai Motivator

Budaya perusahaan memiliki norma atau standar perilaku tertentu. Karyawan akan mengidentifikasi norma atau standar tersebut dalam setiap tindakannya di perusahaan. Bila karyawan merasa bahwa perilakunya masih di bawah norma atau standar tersebut, maka ia akan termotivasi untuk meningkatkan diri. Disamping itu budaya perusahaan juga menimbulkan komitmen yang kuat pada karyawan untuk mencapai standar perilaku tertentu dan mempertahankannya.

2.1.4.3. Budaya Perusahaan Sebagai Identitas

Budaya perusahaan yang berkembang dan selalu diperkuat, akan menjadi identitas perusahaan tersebut. Identitas tersebut dengan mudah dikomunikasikan ke lingkungan yang sekaligus menjadi ciri perusahaan tersebut. Budaya juga dijadikan wadah mengkomunikasikan diri oleh karyawan.

2.2. Kompatibilitas Budaya dan Strategi Perusahaan

Untuk mencapai keunggulan dalam persaingan, 7-S kerangka kerja McKinsey harus saling kompatibel satu sama lain. Bila strategi telah diformulasikan, maka 6-S komponen lain harus disesuaikan untuk menciptakan kompatibilitas yang harmonis dalam implementasi strategi. Keenam komponen tersebut adalah struktur organisasi (*structure*), sistem kompensasi (*systems*), budaya perusahaan (*shared values*), keahlian yang dibutuhkan (*skills*), gaya kepemimpinan (*style*) dan karyawan (*staff*).

Tindakan strategis perusahaan secara tipikal mencerminkan kecenderungan budaya dan nilai-nilai dari manajernya. Thompson & Strickland (1995), menyebut sebagai langkah strategis suatu perusahaan merupakan refleksi dari karakter budaya dan nilai-nilai manajerial; keyakinan dasar dan budaya perusahaan bahkan mendominasi pilihan dan langkah-langkah strategis karena nilai-nilai dan keyakinan yang berhubungan dengan budaya akan melekat dalam pemikiran dan langkah strategis manajemen.

2.2.1. Misi dan Budaya Perusahaan

Pernyataan misi perusahaan berisi tentang batasan operasi perusahaan, baik dalam produk maupun pasarnya. Misi tersebut menjawab pertanyaan-pertanyaan dasar tentang siapa yang dimaksud sebagai perusahaan; apa yang dilakukannya; dan apa cita-cita perusahaan tersebut.

Suatu pernyataan misi yang baik menjelaskan nilai-nilai dan hal-hal yang menjadi prioritas tiap keputusan strategi yang diambil. Misi tersebut menimbulkan inspirasi dan tantangan yang dapat menumbuhkan komitmen karyawan.

Falsey (1989) mengungkapkan bahwa pernyataan misi adalah inti falsafah perusahaan. Misi mencerminkan kepribadian perusahaan. Tujuan pernyataan misi tersebut adalah untuk mengarahkan pilihan dan perilaku karyawan. Menunjukkan sasaran yang akan menjadi dasar penilaian keberhasilan perusahaan. Bagaimana memformulasikan pernyataan misi dan mengkomunikasikannya kepada karyawan, sama pentingnya dengan isi misi itu sendiri.

2.2.2. Tujuan Jangka Panjang dan Budaya Perusahaan

Prioritas dan pilihan tujuan akan berbeda di antara perusahaan. Secara tradisional, perusahaan dianggap sebagai lembaga ekonomi yang mencari keuntungan. Dewasa ini tujuan tersebut menjadi kontroversial. Ada anggapan bahwa tujuan tersebut tak pantas dan tak dapat diterima secara sosial.

Tujuan perusahaan yang paling utama dewasa ini adalah *enhancing shareholder value*; pengembalian modal pemegang saham (*return on shareholder equity*), kenaikan harga saham (*stock price*) atau pendapatan per-saham (*earning per-share*). Hal-hal tersebut menjadi kriteria pencapaian tujuan.

Ansoff (1988) mengutip pendapat Cyert & March, mengatakan bahwa perusahaan sebagai institusi tidak memiliki tujuan. Tujuan perusahaan merupakan hasil konsensus individu yang terlibat dalam kepentingan perusahaan. Sehingga penentuan tujuan dan prioritas perusahaan tak lepas dari pengaruh nilai-nilai yang dimiliki oleh individu tersebut. Budaya dan referensi individu tersebut tentang apa yang dianggap penting dan tidak penting, menentukan tujuan dan prioritas perusahaan.

Terdapat sejumlah karakteristik budaya perusahaan yang harus dikembangkan untuk mencapai tujuan jangka panjang tersebut. Budaya yang memiliki nilai-nilai mengutamakan produktifitas, efisiensi, mutu dan keselamatan kerja, dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Budaya mengutamakan kepuasan pelanggan, kepedulian terhadap lingkungan juga semakin diperlukan dalam menghadapi persaingan dewasa ini.

Masalahnya adalah budaya perusahaan sering tidak mendapat perhatian yang proporsional dari manajemen. Peran budaya diabaikan, tidak ada penyelarasan budaya dengan strategi, dan terjadi kesalahan dalam manajemen budaya dengan strategi. Banyak kondisi yang menyebabkan hal tersebut terjadi.

Variabel-variabel di bawah ini kurang dielaborasi manajemen yang sebenarnya mempengaruhi budaya perusahaan :

- Perbedaan prioritas tujuan. Perbedaan prioritas tentu berdampak pada perbedaan budaya yang harus dikembangkan.
- Bentuk persaingan pasar yang dihadapi perusahaan juga mempengaruhi pilihan budaya yang harus dikembangkan. Budaya pada perusahaan monopoli berbeda dengan budaya perusahaan yang menghadapi pasar *monopolistic competition*
- Produk yang dihasilkan juga mempengaruhi bentuk budaya perusahaan. Perusahaan yang memproduksi *consumer goods* memiliki budaya yang berbeda dengan perusahaan yang menghasilkan *capital goods*.
- Siklus industri (*industry life cycle*) juga mempengaruhi budaya yang harus dikembangkan perusahaan. Industri yang sedang tumbuh (*growth*) dengan industri yang telah menurun (*decline*) membawa dampak berbeda pada budaya perusahaan.
- Demikian juga orientasi perusahaan dalam melihat pasar. Perusahaan yang berorientasi pada *marketing concept*, mengembangkan budaya yang berbeda dengan perusahaan yang berorientasi *production concept*.

Terdapat tujuh area sebagai tujuan jangka panjang yang hendak dicapai perusahaan, yaitu sebagai berikut :

2.2.2.1. Profitabilitas

Untuk beroperasi dalam jangka panjang, perusahaan harus memiliki keuntungan pada tingkat tertentu. Biasanya tujuan ini diekspresikan dalam modal (*return on equity*) yang diinginkan perusahaan. Drucker mengemukakan bahwa memaksimalkan keuntungan adalah tujuan yang tak dapat diterima. Tapi keuntungan yang layak (*adequate profitability*) perlu agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan jangka panjang.

Profitabilitas adalah hasil kombinasi seluruh fungsi dan kegiatan perusahaan yang terencana dan terkoordinasi. Nilai-nilai yang penting untuk dikembangkan adalah nilai yang mengutamakan efisiensi, mengutamakan kerja sama antar fungsi, dan menghargai kreatifitas yang bertujuan mengurangi biaya.

2.2.2.2. Produktifitas

Perusahaan selalu berusaha meningkatkan produktifitasnya dan mencapai efisiensi optimal dari proses konversi sumber daya merupakan tujuan yang ingin dicapai. Pencapaian produktifitas sering dinyatakan dalam tingkat penurunan biaya produksi, pengurangan produk yang rusak, tingkat keluhan pelanggan, atau kerja lembur yang terjadi.

Budaya perusahaan yang memiliki nilai-nilai utama tentang peningkatan produktifitas diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Budaya yang menghargai kreatifitas karyawan. Kreatifitas yang bertujuan untuk menemukan metode atau alat baru yang dapat meningkatkan produkfitas dan menurunkan biaya. Disamping itu budaya yang mengutamakan penghematan dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan juga penting untuk pencapaian tujuan tersebut.

2.2.2.3. Posisi Persaingan

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah tingkat dominasi pasar. Posisi persaingan terlihat dari besarnya penjualan total atau pangsa pasar yang dikuasai. Tingkat penjualan merupakan penentu pencapaian posisi persaingan yang diinginkan. *Brand awareness* dan *brand preference* juga dipakai sebagai indikasi pencapaian posisi persaingan.

Budaya perusahaan yang berorientasi pada usaha meningkatkan penjualan, penting untuk mencapai tujuan tersebut. Budaya yang mengutamakan kepuasan pelanggan, kreatif dalam mendapatkan pelanggan baru, atau peduli terhadap keinginan pelanggan, diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Disamping itu budaya yang menekankan pentingnya menjaga dan meningkatkan mutu produk atau jasa perlu dikembangkan untuk memelihara dan meningkatkan posisi persaingan.

2.2.2.4. Pengembangan Karyawan

Menurut teori hirarki kebutuhan dari Maslow, karyawan juga memiliki kebutuhan mengaktualisasikan potensinya. Sementara itu Herzberg juga mengemukakan aspek pengembangan diri karyawan sebagai motivator yang meningkatkan kinerja. Kesempatan yang diberikan perusahaan agar karyawan dapat mengembangkan diri, akan meningkatkan produktifitas, dan *turnover* karyawan juga akan menurun.

Perusahaan menyadari bahwa bila satu tingkat kebutuhan telah terpenuhi (secara minimal), maka muncul kesadaran untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Karena itu perusahaan perlu berusaha memberikan kesempatan agar kebutuhan aktualisasi dan pengembangan diri karyawan tersebut terpenuhi. Jadi tidak hanya kebutuhan dasar (fisiologis dan keamanan kerja), tapi juga kebutuhan yang lebih tinggi (sosial, *self-esteem*, dan aktualisasi diri).

Budaya perusahaan yang menunjang pencapaian tujuan pengembangan karyawan adalah budaya yang memiliki nilai-nilai tentang penghargaan terhadap keunikan individu, dan menghargai kebebasan mengekspresikan diri secara bertanggung jawab. Budaya yang menghargai prestasi karyawan baik dalam pekerjaan maupun sosial.

2.2.2.5. Hubungan Karyawan

Hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan, juga merupakan salah satu tujuan perusahaan. Disadari oleh perusahaan bahwa hubungan yang harmonis dengan karyawan terkait dengan produktifitas karyawan. Loyalitas karyawan dan persepsinya tentang minat manajemen dalam

meningkatkan kesejahteraan karyawan, akan banyak menentukan produktifitas karyawan.

Indikator yang sering digunakan untuk mencerminkan tujuan hubungan karyawan yang baik adalah penempatan wakil karyawan dalam komite manajemen, program-program dan alat keselamatan kerja karyawan yang disediakan perusahaan, kebijakan pengupahan, dan kegiatan-kegiatan karyawan yang non-pekerjaan yang didukung oleh perusahaan.

Budaya perusahaan yang dikembangkan untuk mencapai tujuan tersebut adalah budaya saling percaya antara perusahaan dengan karyawan, budaya menghargai kejujuran dan keadilan, budaya yang menumbuhkan rasa persaudaraan dan persatuan.

2.2.2.6. Keunggulan Teknologi

Dalam pengembangan teknologi, perusahaan harus menentukan terlebih dahulu apakah menjadi pemimpin atau pengikut dalam perkembangan teknologi. Kedua strategi tersebut terbukti dapat berhasil dengan baik. Tapi pendekatan yang dilakukan sangat berbeda.

Kriteria yang sering digunakan adalah persentase pengeluaran *R&D* dibandingkan penjualan atau dibanding rata-rata industri. Kontribusi dari penjualan produk yang baru diluncurkan, juga dapat dijadikan kriteria. Budaya yang menunjang kepemimpinan teknologi adalah budaya yang menilai tinggi kreatifitas dan inovasi karyawan. Budaya yang memberikan kebebasan bereksperimen. Disamping itu budaya yang tidak merendahkan kegagalan, dan memiliki toleransi tinggi terhadap keunikan individu, akan mendukung pencapaian tujuan tersebut. Kegiatan rancang bangun dan rekayasa dihargai dalam budaya perusahaan. Hal ini tercermin pula dari kesediaan perusahaan melakukan investasi yang besar dalam *R&D*.

Bila tujuan perusahaan sebagai pengikut dalam perkembangan teknologi, maka budaya yang dikembangkan adalah yang mengutamakan nilai-nilai kedisiplinan dan kepatuhan pada manual dan peraturan kerja. Kegiatan rancang bangun dan rekayasa kurang dihargai, dan budaya yang mengutamakan

penghematan ditonjolkan perusahaan. Investasi dibidang *R&D* dilakukan secara minimal.

2.2.2.7. Tanggung-jawab Kemasyarakatan

Perusahaan tidak hanya bertanggung jawab pada pelanggan dan karyawan. Perusahaan juga bertanggung jawab pada masyarakat. Dewasa ini kriteria perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memenuhi kewajibannya lebih dari yang dipersyaratkan pemerintah. Perusahaan tak ingin membangun reputasi sebagai penghasil produk atau jasa saja, tapi juga ingin dianggap sebagai warga negara yang bertanggung jawab. Ekspresi tanggung jawab kemasyarakatan dapat berupa sumbangan pendidikan, pelatihan untuk kaum minoritas, menyediakan sarana umum, dan sebagainya.

Budaya perusahaan yang menunjang pencapaian tujuan tersebut adalah budaya yang mengembangkan kepedulian terhadap lingkungan. Peduli terhadap lingkungan masyarakat dan lingkungan alam dimana perusahaan berada. Budaya menghargai integritas pribadi. Karena dengan integritas tersebut, karyawan dapat memelihara image perusahaan yang baik di mata masyarakat.

2.2.3. Strategi Terpilih dan Budaya Perusahaan

Pengambil keputusan strategi harus memperhatikan budaya perusahaannya. Bila ditemukan aspek budaya yang bertentangan atau tidak mendukung implementasi strategi, maka budaya tersebut harus diubah. Karena dewasa ini makin terbukti bahwa strategi perusahaan lebih bersifat *market driven* dan didikte oleh tekanan persaingan. Sehingga mengubah budaya perusahaan agar sesuai dengan strategi baru, lebih efektif dari pada mengubah strategi untuk disesuaikan dengan budaya (David 1995).

Banyak alternatif strategi dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Untuk situasi dan kondisi tertentu, ada strategi tertentu yang paling sesuai. Tapi dapat pula pada situasi dan kondisi lain, lebih dari satu strategi yang dapat digunakan.

Setiap strategi terpilih, efektifitas strategi tersebut ditentukan pada saat implementasi. Masalah implementasi menyangkut apa yang telah dikemukakan

sebelumnya dalam 7-S kerangka kerja McKinsey. Sehingga budaya perusahaan sebagai bagian dari kerangka kerja tersebut harus pula diselaraskan dengan strategi terpilih tersebut. Untuk strategi tertentu, aspek budaya yang sesuai dan dikembangkan perusahaan dapat saja sama atau berbeda.

Ada 12 alternatif strategi utama yaitu pertumbuhan terkonsentrasi (*concentrated growth*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*), inovasi (*inovation*), integrasi horizontal (*horizontal integration*), integrasi vertikal (*vertical integration*), diversifikasi konsentris (*concentric diversification*), diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*), kerja sama (*joint venture*); pengurangan/alih usaha (*retrenchment/turnaround*), divestasi (*divestiture*), dan likuidasi (*liquidation*).

2.2.3.1. Pertumbuhan Terkonsentrasi

Pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi yang mengarahkan semua sumber daya hanya membuat produk tunggal untuk satu pasar dengan menerapkan satu teknologi utama. Strategi ini disebut juga sebagai penetrasi pasar atau konsentrasi.

Kondisi yang cocok untuk memilih strategi ini adalah bila pasar belum jenuh dan pertumbuhannya stabil. Teknologi industri tersebut relatif tidak berubah, dan pencapaian *economies of scale* memberikan keunggulan daya saing tersendiri. Dapat pula pada kondisi di mana pangsa pasar pesaing utama sedang menurun, sedangkan industri meningkat.

Kemampuan menilai pasar, pengetahuan perilaku konsumen dan promosi menentukan keberhasilan strategi. Meningkatkan tingkat penggunaan produk oleh pelanggan saat ini, dan menarik pelanggan dari pesaing adalah cara-cara yang sering ditempuh dalam strategi ini. Peran *marketing* sangat menentukan keberhasilan.

2.2.3.2. Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar adalah menjual produk pada pasar demografis baru. Pasar yang lama tetap dipertahankan. Cara yang sering ditempuh

adalah dengan menambah saluran distribusi dan atau mengubah bentuk promosi yang dilakukan.

Kondisi yang menguntungkan untuk memilih strategi ini adalah bila terdapat pasar yang belum tergarap atau belum jenuh. Tersedia saluran distribusi yang reliabel, dan perusahaan masih memiliki kapasitas yang dapat dikembangkan.

Strategi pengembangan pasar juga termasuk strategi yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kerjasama dari tiap fungsi di perusahaan. Kemampuan menganalisa pasar potensial, dan menentukan saluran distribusi dan promosi menentukan pula keberhasilan strategi ini.

2.2.3.3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk adalah meningkatkan penjualan dengan melakukan perbaikan atau modifikasi terhadap produk saat ini. Kondisi yang cocok untuk menerapkan strategi ini adalah bila suatu produk berhasil di pasar; tapi pertumbuhannya mulai masuk tahap maturitas. Sehingga pasar perlu dikenalkan pada produk baru yang merupakan peningkatan nilai atau modifikasi dari produk yang telah ada. Kondisi lain adalah bila perusahaan bersaing dalam industri dengan perkembangan teknologi yang cepat, serta bila pesaing utama meluncurkan produk yang lebih baik dengan harga yang sebanding atau perusahaan memiliki kemampuan *R&D* yang kuat.

2.2.3.4. Inovasi

Perusahaan berusaha membangkitkan kembali *profit margin* yang tinggi dari penerimaan suatu produk baru oleh pasar. Perusahaan tidak mengutamakan strategi pengembangan produk. Menciptakan produk yang benar-benar baru, dengan daur hidup baru (*product life-cycle*) yang mengakibatkan produk saat itu menjadi ketinggalan. Strategi inovasi sangat mahal untuk berhasil diterapkan dengan baik. Tapi bila inovasi berhasil akan diimbangi tingkat keuntungan (*profit margin*) tinggi.

Kondisi yang cocok untuk menggunakan inovasi sebagai strategi utama adalah bila perusahaan memiliki R&D yang kuat dan karyawan yang kreatif. Perkembangan teknologi dalam industri sangat cepat dan sulit diramalkan.

2.2.3.5. Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal adalah perluasan kepemilikan atau kontrol atas pesaing. Dengan demikian pesaing dapat dikurangi dan cara menghadapi pesaing akan lebih terfokus. Strategi ini terutama bertujuan mengoptimalkan skala ekonomis (*economies of scale*) produk tersebut. Tercapainya skala ekonomi optimal menyediakan daya saing yang kuat untuk perusahaan.

Kondisi yang menguntungkan untuk menerapkan strategi ini adalah bila industri sedang tumbuh dengan pesat dan tidak ada pembatasan kepemilikan dalam satu industri oleh pemerintah.

2.2.3.6. Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal terjadi bila perusahaan memperluas kepemilikan atau kontrol atas pemasok atau distributor. Disebut integrasi hilir (*forward integration*) bila perluasan ditujukan pada distributor, dan integrasi hulu (*backward integration*) bila ditujukan pada pemasok.

Kondisi yang menguntungkan untuk integrasi hilir adalah bila distributor tidak dapat diandalkan dan sangat terbatas. Kondisi lain adalah bila distributor menikmati profit margin tinggi dari produk yang dipasarkannya, dan industri sedang tumbuh pesat. Dengan menguasai distributor, perusahaan dapat memperkirakan dengan tepat kebutuhan pasar dan menyesuaikannya dengan rencana produksi.

Untuk integrasi hulu, kondisi seperti pemasok yang tak dapat diandalkan dan jumlahnya sedikit, cocok untuk menerapkan strategi ini. Kondisi lain adalah bila pemasok menikmati keuntungan besar dari barang yang dipasoknya ke perusahaan, dan industri sedang tumbuh pesat. Sehingga kontinuitas pasokan perlu untuk memanfaatkan peluang tersebut. Cara untuk menjamin kontinuitas tersebut adalah dengan mengontrol pula pemasoknya.

2.2.3.7. Diversifikasi Konsentris

Strategi utama yang menambah produk baru yang masih berhubungan ke dalam *line* produksi disebut diversifikasi konsentris. Hubungan tersebut dapat terjadi dalam kesamaan pasar yang dituju, atau teknologi yang digunakan. Diversifikasi konsentris ideal bila kombinasi produk tersebut meningkatkan kekuatan perusahaan dan menambah peluang pasar.

Kondisi yang cocok untuk memilih strategi ini adalah bila perusahaan berada dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Penambahan produk baru diharapkan meningkatkan penjualan dari produk saat ini.

2.2.3.8. Diversifikasi Konglomerasi

Penambahan produk baru dalam *product line* yang tidak berhubungan dengan produk saat ini merupakan strategi diversifikasi konglomerasi. Tujuan utama strategi ini adalah berusaha meraih keuntungan pada bisnis yang belum digarap perusahaan saat ini. Tujuan lain adalah berupaya meraih keuntungan dari perusahaan yang diakuisisi yang kemudian dijual kembali. Strategi diversifikasi konglomerasi tidak mengutamakan aspek sinergi dari bisnis perusahaan saat ini.

Kondisi yang cocok untuk menerapkan strategi ini adalah bila industri tertentu sedang menurun, dan perusahaan memiliki modal dan tenaga yang dibutuhkan untuk terjun ke bisnis baru. Dapat juga terjadi dalam kondisi bila pemerintah membatasi konsentrasi perusahaan dalam satu industri.

2.2.3.9. Kerja Sama

Kerja sama merupakan strategi yang makin populer dewasa ini. Strategi kerja sama terjadi bila dua perusahaan atau lebih membentuk kemitraan sementara (*temporary partnership*) untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Strategi kerja sama tetap dikategorikan sebagai defensif, karena perusahaan tidak mampu secara optimal memanfaatkan suatu petuang bila ditangani sendiri.

Strategi kerja sama memungkinkan perusahaan meningkatkan jaringan kerja untuk tujuan globalisasi dengan cepat dan mengurangi resiko. Kerja sama dapat terjadi pada dua perusahaan yang saling berkompetisi.

Kondisi yang mendorong terjadinya kerja sama adalah bila terdapat dua perusahaan atau lebih yang memiliki *distinctive competitive* yang saling melengkapi. Kondisi lain adalah bila terdapat suatu proyek yang sangat menguntungkan, tapi membutuhkan sumber daya yang besar yang tidak dimiliki oleh satu perusahaan. Dapat pula dalam kondisi di mana beberapa perusahaan bergabung untuk menghadapi pesaing yang mendominasi pasar.

2.2.3.10. Alih Usaha

Strategi alih usaha terjadi bila perusahaan melakukan reorganisasi dengan mengurangi aset dan biaya agar mampu bertahan dalam industri. Strategi ini sebagai jawaban atas penjualan dan keuntungan perusahaan sedang menurun drastis.

Selama implementasi, manajemen perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang makin terbatas, dan tekanan dari pemegang saham dan karyawan. Cara yang sering ditempuh perusahaan termasuk menjual aset perusahaan, menyederhanakan *product line*, menutup bisnis yang *marginal*, mengurangi karyawan, atau menutup pabrik.

Strategi alih usaha sebaiknya dilakukan bila perusahaan sangat lemah dalam persaingan industri, atau terjadi *inefficiency*, moral karyawan rendah, dan tekanan kuat dari pemegang saham agar perusahaan segera memperbaiki kinerjanya.

2.2.3.11. Divestasi

Strategi divestasi dilakukan dengan menjual bagian (divisi) utama perusahaan. Divestasi dilakukan untuk mendapatkan tambahan modal guna menerapkan strategi lain, atau untuk tujuan investasi baru. Divestasi dapat merupakan bagian dan strategi alih usaha pada bisnis yang tidak menguntungkan.

Kondisi yang mendorong dilakukannya divestasi adalah bila bagian perusahaan tersebut tidak menguntungkan lagi, atau tidak menimbulkan sinergi dengan aktifitas lain dalam perusahaan. Dapat pula karena adanya pembatasan dari pemerintah (*anti-trust*).

2.2.3.12. Likuidasi

Likuidasi merupakan strategi menjual aset perusahaan secara sebagian atau semuanya. Sebagai strategi, likuidasi bertujuan untuk meminimalkan kerugian yang dapat terjadi pada *stake-holders*. Strategi likuidasi sebaiknya tetap dilakukan secara terencana.

Kondisi yang memaksa perusahaan melakukan likuidasi adalah bila strategi alih usaha dan divestasi yang telah dilakukan masih belum mampu memperbaiki kinerja perusahaan. Pemegang saham memaksa manajemen perusahaan melikuidasi perusahaan untuk mengurangi kerugian mereka.

Beberapa strategi utama diatas dapat dikelompokkan dalam kategori strategi tumbuh (*growth strategy*) dan strategi bertahan (*defensif strategy*). Penetrasi pasar, integrasi, pengembangan dan diversifikasi dikelompokkan dalam strategi tumbuh. Karena secara relatif perusahaan menjadi lebih besar (produk atau pasar). Cara yang ditempuh dalam strategi tumbuh selain mengembangkan perusahaan saat ini dapat pula melalui akuisisi atau *merger* dengan perusahaan lain.

Strategi bertahan dilakukan untuk mengatasi kelemahan perusahaan agar tetap bertahan dalam industri atau memanfaatkan peluang secara optimal. Termasuk dalam strategi bertahan adalah kerja sama, divestasi, alih usaha, dan likuidasi. Pilihan strategi tumbuh atau bertahan membawa dampak langsung pada bentuk budaya perusahaan.

2.2.4. Strategi Bersaing dan Budaya Perusahaan

Pengambil keputusan strategis harus menentukan strategi generik yang akan mendominasi persaingan. Porter (1985) mengemukakan 3 strategi generik yang diyakini mampu menghasilkan keunggulan dalam industri. Strategi generik tersebut adalah biaya rendah (*low-cost leader*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*).

2.2.4.1. Biaya Rendah

Strategi biaya rendah merupakan cara yang ditempuh perusahaan memenangkan persaingan dengan memposisikan diri sebagai produsen berbiaya rendah. Produsen berbiaya rendah dicapai perusahaan dengan mengoptimalkan efisiensi dan pemotongan biaya. Mencapai skala ekonomis optimal, menerapkan teknologi yang efisien, dan menekan biaya *overhead* dan administrasi.

Produsen berbiaya rendah memerlukan kesinambungan investasi. Ketrampilan rekayasa proses, rancang bangun produk yang paling efisien untuk difabrikasikan, sistem distribusi yang murah dan penyeliaan yang ketat. Untuk itu perusahaan menerapkan kontrol biaya yang ketat, laporan-laporan detail yang rutin, dan sistem insentif yang dikaitkan dengan kuantitas.

2.2.4.2. Diferensiasi

Strategi generik diferensiasi dirancang untuk menarik pelanggan dengan menekankan sensitifitas pelanggan pada atribut tertentu dari suatu produk. Perusahaan berusaha membangun loyalitas pelanggan terhadap produknya. Atribut yang ditekankan untuk tujuan diferensiasi dapat berupa saluran distribusi yang eksklusif, tampilan produk atau jaringan pelayanan. Melalui loyalitas yang terbentuk, perusahaan dapat mengenakan harga premium bagi produk tersebut

Diferensiasi memerlukan kemampuan *marketing* yang kuat. Rekayasa produk, kreatifitas tenaga kerja dan kekuatan *R&D* sangat dibutuhkan agar diferensiasi berhasil. Untuk itu perusahaan harus mampu menciptakan koordinasi yang baik antara fungsi *marketing* dan *R&D*, dan merekrut tenaga-tenaga kreatif dan trampil dalam bidangnya.

2.2.4.3. Fokus

Strategi fokus berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan hanya pada segmen pasar tertentu. Biaya rendah atau diferensiasi dapat digunakan perusahaan sebagai dasar untuk strategi fokus. Segmen pasar yang dituju biasanya kurang mendapat perhatian oleh pesaing industri.

Bentuk strategi fokus dapat berupa kebijakan perusahaan yang hanya melayani segmen pasar dengan kriteria demografis tertentu (area geografis), atau segmen pasar yang memakai produk untuk aplikasi khusus.

Kemampuan yang diperlukan agar strategi fokus berhasil tergantung pada pilihan strategi yang mendasarinya. Bila biaya rendah sebagai dasar, maka hal-hal yang diperlukan untuk keberhasilan strategi biaya rendah juga diperlukan dalam fokus. Demikian pula bila diferensiasi sebagai dasar strategi bersaingnya.

2.3. Budaya dan Organisasi

Teori tentang organisasi berevolusi dari pandangan terhadap organisasi sebagai suatu mesin, suatu organisme dan sebagai suatu sistem. Sebagai suatu sistem, organisasi bersifat terbuka dimana interaksi manusia secara individual bertemu dengan berbagai tujuannya. Trompenaars (1994) menjelaskan bahwa organisasi sebagai sebuah sistem interaksi manusia yang merupakan kriteria penting organisasi, menyangkut hubungan antar aktor maupun dengan organisasi secara keseluruhan. Pengorganisasian interaksi antar manusia dicirikan oleh kontingensi, kendala-kendala dan kebebasan bertindak yang berlangsung secara simultan.

2.3.1. Dimensi Budaya Masyarakat dan Organisasi

Hofstede (1980) mengemukakan 4 dimensi dasar budaya yang dapat digunakan sebagai basis pembentukan nilai-nilai individu atau masyarakat. Tiap dimensi tersebut membawa dampak yang berbeda terhadap organisasi dan sistem interaksinya.

Dimensi budaya tersebut adalah : (i) *Power Distance*, menyangkut bagaimana anggota menerima bahwa kekuasaan dalam suatu organisasi tidak terdistribusi secara rata; (ii) *Individualism*, menyangkut tingkat ketergantungan individu pada kelompoknya; (iii) *Femininity versus masculinity*, mengacu pada distribusi peran berdasarkan jenis kelamin; (iv) *Uncertainty Avoidance*, mengacu pada derajat toleransi terhadap ambiguitas dan ketidak-pastian.

Budaya dengan dimensi *power distance* rendah lebih sesuai dengan bentuk organisasi organisasi yang lebih terdesentralisasi dimana pimpinan perusahaan diharapkan lebih demokratis dan karyawan dapat dengan leluasa mengemukakan

inisiatifnya. Kaitan dimensi budaya masyarakat tersebut dengan aspek dalam organisasi dapat terlihat lebih lengkap pada tabel berikut :

<p><u>Low Power Distance</u></p> <p>Managers seen as making decisions after consulting with subordinates.</p> <p>Close Supervision negatively evaluated by subordinates.</p> <p>Stronger perceived work ethic; strong disbelief that people dislike work.</p> <p>Employees less afraid of disagreeing with their boss.</p> <p>Less centralization.</p> <p>Flatter organization pyramids.</p> <p>Smaller proportion of supervisory personnel.</p>	<p><u>High Power Distance</u></p> <p>Managers seen as making decisions autocratically and paternalistically.</p> <p>Close supervision positively evaluated by subordinates.</p> <p>Weaker perceived work ethic; more frequent belief that people dislike work.</p> <p>Employees fear to disagree with their boss.</p> <p>Greater centralization.</p> <p>Tall organization pyramids.</p> <p>Large proportion of supervisory personnel.</p>
<p><u>Low Uncertainty Avoidance</u></p> <p>Time is free.</p> <p>More acceptance of dissent.</p> <p>More willingness to take risk in life.</p> <p>There should be as few rules as possible.</p> <p>Fewer written rules.</p> <p>Managers more interpersonal oriented and flexible in their style.</p> <p>Managers more involved in strategy.</p>	<p><u>High Uncertainty Avoidance</u></p> <p>Time is money</p> <p>Strong need for consensus.</p> <p>Concern with security in life</p> <p>Need for written rules and regulations.</p> <p>More written rules.</p> <p>Managers more task oriented and consistent in their style.</p> <p>Managers more involved in details.</p>
<p><u>Low Individualism</u></p> <p>"We" consciousness.</p> <p>Collectivity-orientation.</p> <p>Emphasis on belonging to organization.</p> <p>Belief in group decisions.</p> <p>Employees expect organizations to look after them like a family.</p> <p>Involvement of individuals with organizations primarily moral.</p> <p>Employees expect organization to defend their interests.</p>	<p><u>High Individualism</u></p> <p>"I" consciousness.</p> <p>Self-orientation.</p> <p>Emphasis on individual initiative & achievement.</p> <p>Belief in individual decisions.</p> <p>Organizations are not expected to look after employees (from the cradle to the grave).</p> <p>Involvement of individuals with organizations primarily calculative.</p> <p>Employees are expected to defend their own interests.</p>
<p><u>Low Masculinity</u></p> <p>Weaker achievement motivation</p> <p>'Theory X' strongly rejected.</p> <p>Belief in group decisions.</p> <p>Some young men and women want careers, others do not.</p> <p>Lower job stress and less industrial conflict.</p>	<p><u>High Masculinity</u></p> <p>Stronger achievement motivation.</p> <p>'Theory X' gets some support.</p> <p>Belief in independent decision maker.</p> <p>Young men expect to make a career; those who don't see themselves as failures.</p> <p>Higher job stress and more industrial conflict.</p>

Gambar 2-1 : Dimensi Budaya Perusahaan dan Organisasi

Sumber : Hofstede, Geert, *Culture's Consequences*, Sage Publications, London, 1960

Universitas Indonesia

2.3.2. Dimensi Budaya Perusahaan

Pembentukan budaya organisasi berbeda dengan pembentukan budaya masyarakat secara umum terutama keanggotaan organisasi bersifat parsial dan sukarela, sedangkan keanggotaan masyarakat bersifat permanen dan telah terberi.

Hofstede (1994) menunjukkan bahwa perbedaan budaya masyarakat lebih pada nilai-nilai dasar budaya, sedangkan perbedaan budaya organisasi lebih bersifat superfisial. Budaya organisasi lebih dibentuk oleh praktek daripada sekedar nilai, sehingga merupakan suatu yang dapat dikelola dengan mengubah praktek tersebut. Meskipun demikian, seringkali perusahaan dapat menumbuhkan nilai-nilai terpendam dari karyawan seperti inisiatif dan kreatifitas.

Ada 6 dimensi budaya organisasi yang bebas satu sama lain. Dimensi tersebut adalah: (I) *Process vs. Result-oriented*, (ii) *Job vs. Employee-oriented*, (iii) *Parochial vs. Professional*, (iv) *Open vs. System*, (v) *Tightly vs Loosely Controlled*, dan (vi) *Pragmatic vs. Normative*.

Process-oriented lebih menekankan pada prosedur dan birokrasi dalam melakukan pekerjaan, sedangkan *result-oriented* lebih mengutamakan pencapaian tujuan pekerjaan tersebut. Dalam budaya organisasi yang *process-oriented*, karyawan cenderung menghindari resiko dan hanya sedikit usaha memperbaiki pekerjaannya. Pada *result-oriented* karyawan tetap merasa nyaman dalam menghadapi situasi yang *unfamiliar* dan tetap berusaha melakukan pekerjaan lebih baik.

Budaya perusahaan yang *job-oriented* lebih mengutamakan penyelesaian masalah pekerjaan dari pada masalah yang dihadapi oleh karyawannya. Karyawan yang memiliki dimensi *people-oriented* tinggi, mengharapkan perusahaan juga mempertimbangkan perasaan dan masalah pribadi karyawan disamping pekerjaan. Keputusan-keputusan penting tentang organisasi sebaiknya diambil dalam kelompok karyawan. Sedangkan bila dimensi *job-oriented* lebih dominan, maka karyawan merasa ada tuntutan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dan memandang perusahaan lebih mengutamakan pekerjaan yang dilakukan dari pada masalah yang dihadapi karyawan. Keputusan-keputusan penting lebih merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan.

Dimensi *parochial* mengemukakan tentang pentingnya perusahaan sebagai dasar identitas keberadaan karyawan. Sedangkan pada dimensi *profesional*, karyawan lebih mengidentifikasi diri pada tipe pekerjaan yang dilakukannya dari pada ke organisasi perusahaannya. Sehingga karyawan dengan dimensi *parochial* tinggi cenderung menerapkan norma dan nilai perusahaan meluas ke kehidupan pribadinya. Sedangkan karyawan yang dimensinya lebih profesional, memisahkan dengan tegas antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Dimensi *open-system* menunjukkan bahwa karyawan menilai perusahaan sebagai suatu organisasi terbuka terhadap pendaatang baru atau lingkungan. Sehingga siapa saja dapat sesuai dengan organisasi dan pendaatang baru mudah menyesuaikan diri dengan organisasi. Bila dimensi *closed-system* lebih dominan, karyawan cenderung melihat perusahaan sebagai organisasi yang eksklusif dan hanya orang dengan karakteristik tertentu yang cocok untuk bekerja di perusahaan tersebut. Sehingga pendaatang baru membutuhkan waktu yang lama untuk diterima secara sosial.

Dimensi kontrol ketat (*tightly control*) menunjukkan budaya perusahaan yang mengutamakan pengendalian. Terutama pengendalian biaya, dan perilaku kerja. Sangat jarang ditemukan adanya anekdot tentang kelemahan atau ironi di perusahaan sendiri. Sedangkan bila dimensi kontrol longgar (*loosely control*) lebih dominan, karyawan cenderung tidak terlalu memikirkan biaya, dan cukup banyak ditemukan anekdot tentang perusahaan.

Bila dimensi *pragmatic* yang dominan di perusahaan, perilaku menonjol adalah perilaku yang lebih mengutamakan hasil dari pada prosedur yang benar, dan berusaha untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dalam menilai etika bisnis, karyawan bersikap lebih pragmatis dan etika dilihat tidak secara dogmatis. Untuk dimensi *normative* yang menonjol adalah terpeliharanya prosedur kerja yang baik. Menyediakan kebutuhan pelanggan dilihat sebagai konsekwensi logis dari keberadaan perusahaan. Etika bisnis merupakan suatu dogma yang harus dipatuhi.

2.3.3. Budaya dan Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dikelompokkan dalam empat bentuk yaitu fungsional, divisional, *strategic business unit* (SBU), dan matriks.

2.3.3.1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional merupakan bentuk paling sederhana, dimana aktifitas organisasi dikelompokkan sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Karakteristik utama struktur fungsional adalah sifatnya yang sangat tersentralisasi. Bentuk fungsional sering dipakai dalam perusahaan kecil dan atau yang memproduksi produk tunggal atau *product line* yang sangat terbatas. Dewasa ini struktur fungsional semakin ditinggalkan dalam organisasi perusahaan modern (David, 1995).

Masalah-masalah utama yang sering ditemukan perusahaan dengan struktur organisasi fungsional adalah tentang koordinasi tiap fungsi, perspektif, dan prioritas karyawan menjadi sempit karena terfokus pada fungsinya saja, dan hirarki organisasi yang berlapis-lapis. Disamping itu juga terjadi pengembangan karir yang terbatas dan moral karyawan yang rendah.

Budaya perusahaan yang menonjol dalam struktur fungsional adalah besarnya peran penyeliaan dalam perusahaan. Hal ini menyebabkan inisiatif dan kreatifitas karyawan kurang berkembang dan kuatnya warna sub budaya masing-masing fungsi dalam perusahaan. Sehingga budaya perusahaan yang kuat yang dicirikan dengan homogenitas tinggi sulit dicapai.

2.3.3.2. Struktur Divisional

Struktur divisional adalah pembentukan organisasi perusahaan berdasarkan divisi tertentu, dimana aktifitas fungsional juga terdapat di divisi tersebut sebagaimana di kantor pusat. Pembentukan divisi dapat berdasarkan lokasi geografis, produk, proses, atau pelanggan.

Keunggulan utama struktur divisional adalah sifatnya yang lebih terdesentralisasi dan akuntabilitas yang jelas. Pimpinan divisi leluasa menentukan tingkat keuntungan dan penjualan di divisinya. Karena pembentukan divisi berarti adanya pendelegasian wewenang, karyawan dengan mudah dapat melihat kinerjanya sebagai baik atau buruk. Dalam struktur divisional, kesempatan mengembangkan karir lebih luas. Yang menjadi kelemahan utama struktur divisional adalah biaya yang tinggi.

Budaya perusahaan yang berkembang dalam struktur divisional tak lepas dari sifat pendelegasian wewenang yang diperluas dan terdesentralisasi. Karyawan lebih aktif berinisiatif dan berkreasi, dan juga mudah mengevaluasi kinerjanya sendiri. Sehingga dengan demikian moral karyawan menjadi lebih tinggi.

2.3.3.3. Struktur *Strategic Business Unit* (SBU)

Struktur SBU merupakan pilihan bagi perusahaan-perusahaan besar yang memiliki banyak divisi dan *product line* yang panjang dan bervariasi. Struktur ini mengelompokkan lagi divisi-divisi yang sejenis ke dalam satu SBU dan menunjuk pejabat senior untuk SBU tersebut yang melapor ke pimpinan tertinggi perusahaan.

Alasan pembentukan SBU yang utama adalah untuk mengatasi kesulitan karena terlalu luasnya *span of control* pimpinan perusahaan. Sehingga manfaat utama struktur SBU tetap pada keunggulan koordinasi dan akuntabilitas. Kekurangan struktur SBU adalah terbentuknya *layer* tambahan manajemen dalam perusahaan. Hal ini tentu meningkatkan biaya perusahaan. Disamping itu juga kemungkinan terjadinya kerancuan peran pejabat senior masing-masing SBU.

2.3.3.4. Struktur Matriks

Struktur ini dapat dikatakan *sebagai* struktur yang paling rumit. Karakteristik struktur matriks adalah terjadinya dua jalur pelaporan, dua sumber yang menentukan *reward* dan *punishment*, dan wewenang yang terbagi. Struktur matriks bertujuan mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dengan mengkombinasikan kemampuan spesialisasi fungsional dengan spesialisasi pada suatu proyek perusahaan.

Struktur matriks sering ditemukan pada perusahaan konstruksi. Beberapa keunggulan struktur matriks adalah sasaran tiap proyek menjadi lebih jelas, tersedia banyak saluran komunikasi, dan penutupan suatu proyek lebih mudah dilakukan. Kekurangan utama struktur matriks adalah sifat dualismenya. Sehingga sering terjadi salah pengertian atau keraguan dalam mempertanggungjawabkan sesuatu.

Agar efektif, budaya perusahaan yang sebaiknya dikembangkan pada perusahaan berstruktur matriks adalah penekanan rasa saling percaya antar karyawan, komunikasi yang baik, dan memahami dengan jelas tanggung jawab masing-masing peran.

2.4. Siklus Industri dan Budaya Perusahaan

Tahap-tahap perkembangan industri yang sedang dihadapi perusahaan, ikut menentukan bentuk budaya yang berkembang dalam perusahaan tersebut. Tahapan perkembangan industri tersebut dimulai dengan pengenalan, tumbuh, maturitas (*introduction, growth, maturity*) dan diakhiri dengan tahap menurun (*decline*). Disetiap tahap, fungsi-fungsi dalam perusahaan memiliki karakteristik peran yang khas yang berbeda pula. Karakteristik tiap fungsi tersebut selanjutnya menjadi suatu sub kultur yang ikut membangun budaya perusahaan (Pierce & Robinson, 1991).

Bila industri sedang berada dalam tahap pengenalan, perusahaan harus fleksibel dalam pengadaan sumber daya manusia, pelatihan-pelatihan manajemen baru (fungsi SDM), mendapatkan sumber pendanaan yang kuat untuk mendukung operasi dan kemungkinan kerugian tahap awal (fungsi keuangan), mengembangkan kapasitas produksi dan mengurangi variasi desain (fungsi produksi), agresif mengembangkan pasar dan menumbuhkan *brand awareness* serta akses yang kuat dalam distribusi (fungsi pemasaran).

Dalam tahap tumbuh, fungsi-fungsi dalam perusahaan lebih menekankan pada mempertahankan karyawan yang ada, dan meningkatkan kemampuan, motivasi serta loyalitas karyawan pada perusahaan (fungsi SDM), menyediakan pendanaan yang kuat untuk ekspansi yang tumbuh dengan cepat (fungsi keuangan), mulai mengenalkan variasi produk, meningkatkan kualitas dan menekan biaya produksi melalui sentralisasi fasilitas (fungsi produksi), memantapkan *brand recognition*, menemukan ceruk pasar baru, menurunkan harga, dan mencari saluran distribusi baru (fungsi pemasaran).

Bila perusahaan menghadapi industri yang mulai memasuki tahap maturitas, maka peran fungsi dalam perusahaan bergeser menjadi lebih menekankan aspek efisiensi dalam penggunaan karyawan, mengurangi tenaga

kerja dan menekan biaya pegawai (fungsi SDM), kemampuan untuk menghasilkan dan mendistribusikan dana karena meningkatnya pertambahan dana masuk (fungsi keuangan), kemampuan meningkatkan produk dan menekan biaya produksi, serta mengurangi kapasitas (fungsi produksi), aktif mempromosikan produk ke pasar lain yang belum terjamah sekaligus tetap mempertahankan pasar yang telah ada, dan melakukan diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan (fungsi pemasaran).

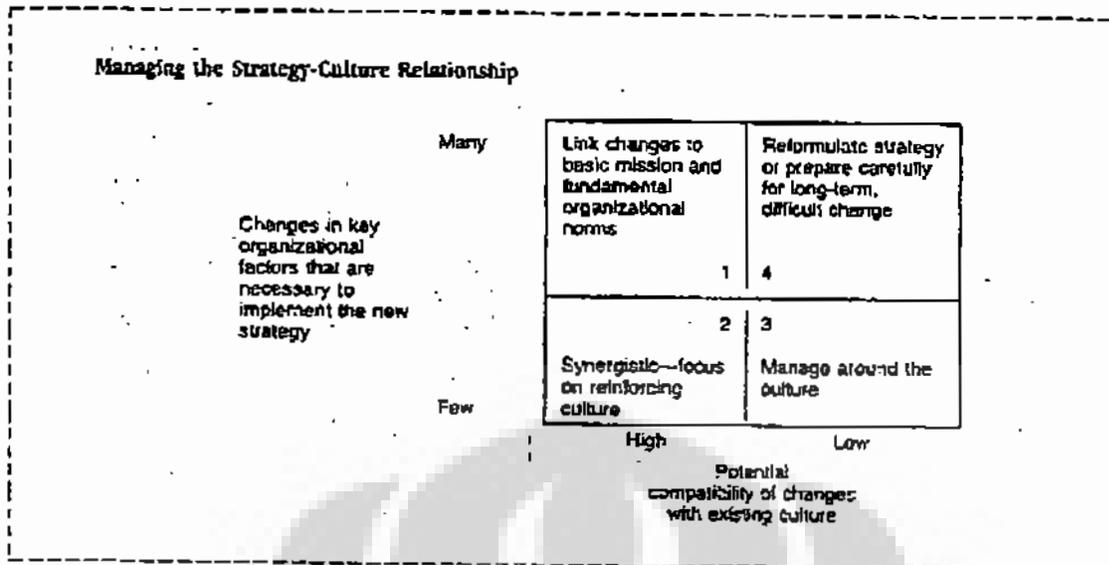
Perusahaan yang menghadapi industri yang sudah menurun, peran dari masing-masing fungsi lebih tertuju pada penekanan biaya melalui pengurangan atau realokasi karyawan ke tempat lain (fungsi SDM), *re-use* atau melikuidasi peralatan yang sudah tak dibutuhkan, dan merampingkan fungsi kontrol (fungsi keuangan), menyederhanakan *product line*, sistim inventori atau men-subkontrakkan ke pihak lain (fungsi produksi), tetap mempertahankan *image* perusahaan yang baik dan memelihara saluran distribusi yang paling efisien (fungsi marketing).

2.5. Manajemen Budaya Perusahaan

Sulit melihat hubungan antara budaya perusahaan dan faktor-faktor kritikal dimana strategi sangat ditentukan keberhasilannya. Lebih mudah mengidentifikasi komponen-komponen utama perusahaan (struktur organisasi, tenaga kerja, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan) yang mempengaruhi kerja manajemen dan bagaimana hubungan di antara komponen tersebut terbentuk. Sehingga dalam implementasi strategi lebih banyak menekankan penyesuaian komponen tersebut, agar strategi berhasil diimplementasikan.

2.5.1. Manajemen Hubungan Strategi dan Budaya.

Manajemen hubungan strategi dengan budaya perusahaan memerlukan kepekaan. Kepekaan terhadap interaksi perubahan yang diperlukan untuk menerapkan strategi baru dan kompatibilitas antara perubahan tersebut dengan budaya perusahaan. Pierce & Robinson (1991) membuat kerangka kerja sederhana untuk manajemen hubungan strategi dan budaya. Terdapat 4 situasi yang mungkin dihadapi perusahaan. Dapat dilihat pada figur berikut :



Gambar 2-2 : Kuadran Hubungan Budaya-Strategi

Smer : Pearce, John A., Robinson B. Jr, *Strategic Management; Formulation, Implementation, and Control*, Richard D Irwin Inch, Illinois 1991

2.5.1.1. Mengaitkan Misi

Perusahaan pada kuadran 1, menghadapi situasi di mana implementasi strategi baru membutuhkan perubahan-perubahan mendasar organisasi. Perubahan dalam struktur, sistem, prosedur operasi dan hal mendasar lainnya. Tapi perubahan tersebut secara potensial kompatibel dengan budaya perusahaan saat ini. Perusahaan telah memiliki tradisi kinerja efektif dan selalu berusaha untuk memanfaatkan peluang atau mengarahkan *product-market operation* yang konsisten dengan *core capabilities*-nya.

Ada empat hal utama yang harus diperhatikan dalam situasi demikian. Pertama, perubahan tersebut harus terkait jelas dengan misi perusahaan. Karena misi merupakan landasan formal budaya perusahaan. Kedua, sedapat mungkin tetap menggunakan tenaga kerja saat ini untuk mengisi posisi baru yang tercipta karena implementasi strategi baru tersebut. Karena tenaga kerja tersebut telah memiliki nilai-nilai bersama yang memperkuat kompatibilitas budaya terhadap perubahan yang terjadi. Ketiga adalah memperhatikan apakah diperlukan penyesuaian dalam sistem kompensasi. Keempat, perhatian lebih ditujukan pada perubahan-perubahan yang paling tidak kompatibel dengan budaya saat ini.

Sehingga dengan demikian perubahan tersebut tidak sampai mengganggu budaya perusahaan.

2.5.1.2. Memaksimalkan Sinergi

Perusahaan berada dalam kuadran 2 hanya memerlukan sedikit perubahan untuk mengimplementasikan strategi baru. Perubahan tersebut juga secara potensial kompatibel dengan budaya saat ini. Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam situasi ini. Pertama adalah memanfaatkan situasi tersebut untuk meningkatkan dan memperkuat budaya perusahaan. Kedua, gunakan waktu yang relatif stabil tersebut untuk mengalihkan rintangan-rintangan menuju budaya yang diinginkan.

2.5.1.3. Manajemen Sekitar Budaya

Perusahaan berada dalam kuadran 3. Perusahaan harus melakukan beberapa perubahan organisasi untuk mengimplementasikan strategi. Tapi perubahan tersebut secara potensial tidak konsisten dengan budaya perusahaan. Yang jadi masalah adalah apakah perusahaan yakin mampu membuat perubahan yang diperlukan tersebut.

Tujuan manajemen sekitar budaya adalah menciptakan cara untuk mencapai perubahan yang diperlukan tanpa mengonfrontasikan ketidaksesuaiannya dengan budaya perusahaan. Sejalan dengan makin menurunnya resistensi budaya, perubahan tersebut dapat diterima perusahaan. Langkah yang dapat ditempuh perusahaan dalam situasi ini adalah menciptakan organisasi atau divisi terpisah; *task force*, tim, atau koordinator program; men-subkontrakkan, atau menjualnya ke pihak luar.

2.5.1.4. Reformulasi Strategi

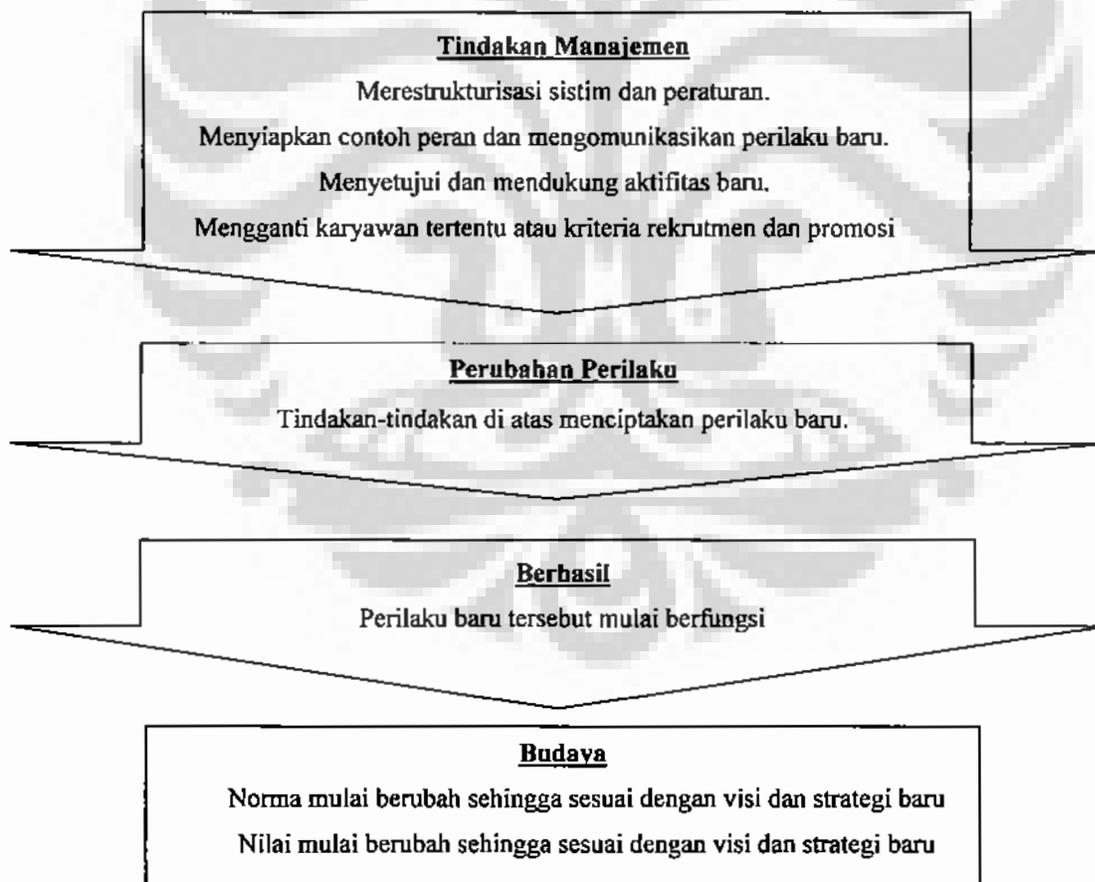
Perusahaan berada dalam situasi yang paling sulit dalam manajemen strategi dan budaya. Agar implementasi strategi baru berhasil, diperlukan perubahan-perubahan organisasi yang fundamental yang secara potensial tidak cocok dengan budaya perusahaan saat ini. Masalah yang dihadapi perusahaan

menjadi rumit, mahal dan memerlukan waktu panjang untuk mengubah budaya perusahaan.

Bila suatu strategi memerlukan perubahan masif organisasi dan menyulut resistensi budaya yang hebat, perusahaan harus mempertimbangkan apakah diperlukan re-formulasi strategi. Apakah semua perubahan masif organisasi tersebut benar-benar diperlukan? Bila jawabannya adalah tidak perlu, maka perusahaan sebaiknya segera me-reformulasi strategi baru yang lebih sesuai dengan budaya perusahaan.

2.5.2. Institusionalisasi Visi dan Strategi

Kotter & Heskett (1992) menggambarkan institusionalisasi visi dan strategi kedalam budaya merupakan peran utama dari pimpinan perusahaan. Tahapan institusionalisasi secara skematis dapat dilihat pada figur berikut :



Gambar 2-3 : Institusionalisasi visi dan strategi

Sumber = Katter, John P., James L Heskett, Corporate Culture and Performance, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York. 1992.

2.5.3. Manajemen Konflik dan Resistensi

Mengembangkan budaya perusahaan yang baru yang disebabkan oleh perubahan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan, sering menimbulkan konflik dan resistensi dari karyawan. Konflik terjadi karena adanya ketidak-setujuan antara karyawan tertentu dengan manajemen perusahaan terhadap masalah budaya perusahaan (nilai, falsafah dsb.). Timbulnya konflik sering tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Oleh sebab itu konflik dalam perusahaan tetap harus dikelola dengan baik dan hati-hati.

Pendekatan yang dilakukan dalam menyelesaikan suatu konflik dikelompokkan dalam tiga cara yaitu *avoidance*, *defusion*, dan *confrontation*. *Avoidance* adalah penyelesaian konflik dengan mengabaikan masalahnya dan berharap dengan berlalunya waktu, konflik tersebut akan hilang dengan sendirinya. *Defusion* merupakan penyelesaian konflik dengan mengurangi perbedaan-perbedaan yang terjadi dan menekankan persamaan-persamaan yang terdapat pada kedua pihak yang berkonflik. Sehingga tidak secara jelas pihak mana yang menang dan kalah. Pada pendekatan *confrontation*, pendekatan dilakukan dengan saling menukar anggota kelompok yang berkonflik dengan harapan tercapai saling penghargaan terhadap pandangan masing-masing pihak atau menyelenggarakan pertemuan di mana masing-masing pihak mempresentasikan pandangannya (David, 1995).

Resistensi terjadi karena adanya penolakan karyawan untuk berubah menyesuaikan diri dengan strategi dan budaya perusahaan yang baru. David (1995) menyebut resistensi sebagai penghambat utama keberhasilan implementasi strategi perusahaan.

Pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan mengatasi resistensi dapat dengan metode *force change strategy*, *educative change strategy*, atau *rational* yang disebut juga *self interest change strategy*.

Force change strategy adalah pendekatan dengan pemaksaan melalui perintah. Pendekatan ini memiliki keunggulan yaitu cepat, tapi kelemahan utamanya adalah komitmen yang rendah dari karyawan dan perubahan yang terjadi tidak tahan lama. *Educative change strategy* adalah pendekatan dengan menunjukkan informasi untuk meyakinkan karyawan tersebut agar berubah.

Kelemahan pendekatan ini adalah agak lambat, tapi menimbulkan komitmen yang lebih baik dari pada pendekatan sebelumnya. Pendekatan terakhir adalah dengan *self interest change strategy*. Karyawan diyakinkan agar melakukan perubahan demi kebaikan karyawan itu sendiri. Bila pendekatan ketiga berhasil, maka perubahan yang terjadi bertahan lebih lama dengan komitmen tinggi dari karyawan. Sehingga implementasi strategi dan pengembangan budaya baru akan berjalan dengan baik.

2.5.4. Sistem Pengupahan dan Budaya Perusahaan

Sistem pengupahan tradisional dimana karyawan pada umumnya menerima upah tetap untuk jangka waktu tertentu, pelan-pelan mulai berubah. Davis (1995) mengungkapkan bahwa lebih dari 51% perusahaan di Amerika menerapkan sistem pengupahan yang dikaitkan dengan kinerja karyawan. Perusahaan dewasa ini semakin menyelaraskan strategi, kinerja, dan upah karyawan.

Keberhasilan strategi sangat tergantung pada individu anggota perusahaan. Dan memotivasi serta menghargai kinerja yang baik oleh individu atau unit dalam perusahaan adalah syarat utama agar implementasi strategi berhasil. Sehingga penghargaan pada kinerja karyawan secara jelas diterjemahkan dalam sistem pengupahan di perusahaan.

Sistem pengupahan harus mampu mengaitkan perilaku dan obyektif individu dengan obyektif dan kebutuhan strategi perusahaan. Penghargaan terhadap kinerja dapat berbentuk finansial dan non-finansial, dan dilakukan dalam jangka pendek atau jangka panjang.

Pengupahan berdasarkan kinerja tentu mendukung berkembangnya budaya perusahaan yang selaras untuk keberhasilan implementasi strategi. Karyawan lebih termotivasi berprestasi karena hal tersebut menentukan tingkat upah yang akan dinikmatinya. Adanya bonus atau insentif yang didasarkan pada aspek tertentu dalam perusahaan, tentu menjadi motivator bagi karyawan agar berhasil dicapai. Sehingga perusahaan dalam mendorong berkembangnya budaya tertentu di perusahaan, dapat secara langsung mengaitkannya dengan sistem pengupahan.

Kriteria pemberian bonus berdasarkan keuntungan perusahaan, tentu akan mendorong tumbuhnya budaya sadar biaya di kalangan karyawan. Kriteria lain yang sering dipakai sebagai dasar pembagian bonus adalah tingkat penjualan, produktifitas, kualitas atau keselamatan kerja. Kriteria tersebut dapat dijadikan wahana pendorong pengembangan budaya tertentu di perusahaan.

Isu utama sistem pengupahan dewasa ini lebih tertuju pada waktu eksekusi paket upah tertentu. Apakah bersifat jangka pendek (kurang dari 1 tahun) atau jangka panjang. Mengatasi hal tersebut, dewasa ini mulai populer *dual bonus system* berdasarkan pencapaian sasaran jangka pendek dan jangka panjang.



BAB 3

ANALISIS DAN TEMUAN

Dalam bab ini, akan dibahas bentuk-bentuk ekspresi budaya Pos Indonesia meliputi karakteristik budaya, homogenitas budaya, manifestasi budaya, dan fungsi budaya Pos Indonesia. Selanjutnya akan dikaji kompatibilitas budaya perusahaan dengan strategi Pos Indonesia yang berkaitan dengan misi, tujuan jangka panjang, strategi eksisting, dan strategi bersaing Pos Indonesia. Akan dibahas pula dimensi budaya dan organisasi, siklus industri, dan manajemen budaya Pos Indonesia.

3.1. Data Penelitian

Analisis mengenai budaya perusahaan yang berkembang di Pos Indonesia dilakukan berdasarkan hasil survey terhadap karyawan Pos Indonesia yang bekerja di Kantor Wilayah, Kantor Pusat SBU, dan Kantor Cabang. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui gambaran dimensi budaya dan nilai-nilai budaya yang dianut karyawan Pos Indonesia sesuai dengan telaah kepustakaan pada bab terdahulu.

Konstruksi kuesioner terdiri dari 50 item yang mencerminkan dimensi budaya, yang dikelompokkan sebagai kuesioner A, dan 25 item yang mencerminkan nilai-nilai budaya yang dikelompokkan sebagai kuesioner B. Sedangkan beberapa item lain merupakan data kontrol. Skala yang digunakan sebagai pengukuran untuk kuesioner A adalah 1 – 6, di mana 1 berarti “Tidak Pernah” dan 6 berarti “Selalu”. Responden diminta memberikan penilaian terhadap pernyataan masing-masing item tentang sejauh mana pernyataan tersebut terjadi di Pos Indonesia. Sedangkan skala yang digunakan sebagai pengukuran untuk kuesioner B adalah 1 – 6, di mana 1 berarti “Sangat Tidak Setuju” dan 6 berarti “Sangat Setuju”. Responden diminta memberikan penilaian terhadap pernyataan masing-masing item tentang sejauh mana tingkat persetujuan mereka terhadap pernyataan tersebut. (Lihat lampiran 1).

Kuesioner didistribusikan berjumlah 65 dan yang dikembalikan untuk diolah sebanyak 77% atau 50 kuesioner. Distribusi responden perkelompok kategori adalah sebagai berikut :

Tabel 3-1: Distribusi Responden

Jenis Kelamin	
Pria	40 orang
Wanita	10 orang
Pendidikan Terakhir	
SLTA	10 orang
Universitas	40 orang
Jabatan	
Staf	11 orang
Non Staf	39 orang
Unit Kerja	
Kantor Wilayah	22 orang
Kantor SBU	21 orang
Kantor Cabang	7 orang

(Lihat Lampiran 2).

Setelah melalui serangkaian uji validitas dan reliabilitas, item kuesioner kelompok A (Dimensi Budaya) yang memenuhi syarat untuk digunakan sebagai alat ukur penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3-2: Hasil Uji Item Kuesioner Dimensi Budaya

	Dimensi Budaya	Nomor Item
1	Power Distance	7 30 46
2	Uncertainty Avoidance	2 16 24
3	Individualism	19 25 42
4	Femininity-Masculinity	1 15 23 34
5	Process-Result Oriented	3 8 36
6	Job-People Oriented	4 26 35 39
7	Parochial-Professional	6 10 14
8	Open-Close System	28 31 50
9	Tightly-Loosely Controlled	13 18 44
10	Pragmatic-Normative	12 41 45 47 48

(Lihat Lampiran 3)

Item kuesioner kelompok B (Nilai-Nilai Budaya) yang memenuhi syarat untuk digunakan sebagai alat ukur penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3-3: Hasil Uji Item Kuesioner Nilai-Nilai Budaya

Nilai-Nilai Budaya		Nomor Item	
1	Keutamaan Pelanggan	2	20
2	Tanggung Jawab Perusahaan	8	12 19
3	Kepemilikan	5	16 23
4	Kepemimpinan	4	6
5	Pandangan Karyawan	17	18

(Lihat Lampiran 3)

3.2. Karakteristik Budaya Perusahaan Pos Indonesia

Karakteristik budaya perusahaan yang bersifat kolektif dapat dibuktikan melalui penelitian ini. Hal ini terbukti dari tidak adanya perbedaan nilai yang signifikan antara masing-masing kelompok responden yaitu antara kelompok berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan. Artinya, penilaian tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor kelompok responden tersebut. Dengan kata lain, budaya Pos Indonesia dianut secara kolektif oleh karyawannya (Lihat lampiran 4 s/d 9).

Asumsi dasar yang merupakan dasar budaya Pos Indonesia, tidak terungkap secara jelas. Bila dilihat dari nilai-nilai budaya yang dianut karyawan untuk hal-hal tertentu, dapat dikemukakan sebagai berikut :

- Nilai yang mengutamakan pelanggan di kalangan karyawan Pos Indonesia sudah cukup tinggi (rerata 5,2). Karyawan sudah cukup bersungguh-sungguh menomorsatukan kepuasan pelanggan.
- Karyawan menilai tinggi agar perusahaan juga bertanggung jawab langsung terhadap kepentingan karyawan (rerata 4,97). Kepentingan yang meluas tidak hanya menyangkut pekerjaan.
- Nilai tentang rasa kepemilikan terhadap perusahaan di kalangan karyawan cukup menonjol (rerata 4,59). Karyawan memiliki kepedulian cukup tinggi tentang kelangsungan perusahaan.

- Nilai tentang atasan yang menonjol dikalangan karyawan adalah atasan yang memiliki tipe kepemimpinan demokratis, mengutamakan detail, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. (rerata 4,69)
- Penilaian karyawan tentang karyawan atau manusia secara umum, menganggap bahwa karyawan cenderung menghindari pekerjaan dan persaingan antar karyawan dinilai lebih berdampak negatif dari pada positif. (rerata 4,34)

(Lihat lampiran 10).

3.3. Homogenitas Budaya Pos Indonesia

Budaya perusahaan yang kuat adalah budaya perusahaan yang homogen. Hampir seluruh karyawan memiliki budaya yang sama dan terdapat hanya sedikit sub budaya dalam satu perusahaan. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya Pos Indonesia adalah homogen. Hal ini tampak dari tidak adanya perbedaan nilai yang signifikan antara masing-masing kelompok responden yaitu antara kelompok berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan. Dengan kata lain bahwa karakteristik tertentu pada karyawan (kelompok jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan) tidak menimbulkan sub budaya yang menonjol di perusahaan. Sehingga profil budaya perusahaan saat ini dianut oleh hampir semua karyawan Pos Indonesia. Budaya Pos Indonesia tidak terfragmentasi dalam sub-sub budaya berdasarkan karakteristik tertentu. (Lihat kembali lampiran 4 s/d 9).

3.4. Bentuk Manifestasi Budaya Pos Indonesia

Pernyataan falsafah perusahaan sering disebut sebagai ikrar perusahaan. Pernyataan falsafah merefleksikan kepercayaan dasar, nilai-nilai utama, aspirasi, dan hal yang menjadi prioritas perusahaan. Pernyataan falsafah akan mengarahkan dan mengikat pengambil keputusan strategi dalam menjalankan perusahaan.

Berikut adalah pernyataan falsafah Pos Indonesia yang merupakan keyakinan dasar PT Pos Indonesia (Persero) yaitu :

a. *Talented People* :

Kami yakin bahwa satu-satunya sumber daya yang dapat dijadikan basis untuk membangun daya saing Perusahaan dalam jangka panjang adalah SDM yang unggul, oleh karena itu kami mencari, merekrut, memotivasi, mengembangkan, mendayagunakan, dan mempertahankan secara cerdas SDM yang unggul.

b. *Excellence Service* :

Kami yakin bahwa keunggulan layanan merupakan alat untuk memenangkan pilihan pelanggan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, oleh karena itu kami senantiasa mengembangkan dan memelihara sikap mental, kompetensi, proses bisnis dan teknologi yang excellence.

c. *Customer Values* :

Kami yakin bahwa nilai-nilai bagi pelanggan dapat dilipatgandakan melalui hubungan berkualitas, oleh karena itu kami senantiasa membangun hubungan berkualitas antar manajemen dengan karyawan dan serikat pekerja, antar fungsi dalam Perusahaan, antara Perusahaan dengan pemasok, mitra bisnis, pelanggan, pemerintah, dan stakeholder lainnya.

d. *Sustainable Outstanding Financial Performance* :

Kami yakin bahwa pertumbuhan kinerja keuangan yang berkelanjutan dapat dicapai melalui peletakan pemacu pada intangible asset, oleh karena itu kami senantiasa mengarahkan pengelolaan SDM yang unggul, proses dan teknologi yang excellence, dan layanan yang melampaui harapan pelanggan untuk melipatgandakan kinerja keuangan guna memberikan kepuasan kepada pemegang saham.

Di samping itu, Pos Indonesia juga merumuskan nilai-nilai dasar PT Pos Indonesia (Persero) terdiri dari :

1. Maksimalisasi Tujuan (*Stretching Goal*)
2. Integritas (*Integrity*)
3. Berfikir Kesisteman (*System Thinking*)

4. Berani dan Bertanggung Jawab (*Courage and Responsible*)
5. Penghargaan Berbasis Kinerja (*Reward Based on Performance*)

Dan penelitian ditemukan bahwa item yang hendak mengukur pemahaman karyawan terhadap falsafah perusahaan yaitu item 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 24, 25, 30, 34, 35, 41, 42, 44, 45, 46, dan 50 menunjukkan rerata rendah yaitu 3,421. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai dasar dan keyakinan dasar Pos Indonesia masih rendah.

Simbol sebagai salah satu bentuk ekspresi budaya perusahaan, ternyata tidak berkembang di Pos Indonesia. Pos Indonesia telah memiliki suatu simbol/logo tertentu yaitu berupa burung yang terbang lepas dengan latar belakang bola dunia yang merepresentasikan Pos Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa komunikasi dan distribusi yang melayani masyarakat dunia tanpa batas. Namun, berdasarkan observasi langsung sebagai karyawan Pos Indonesia dengan masa kerja lebih dari 15 tahun, penulis menyimpulkan bahwa simbol tersebut belum mampu mengkomunikasikan nilai-nilai budaya Pos Indonesia.

Slogan perusahaan yang paling populer adalah '*Untuk Anda Kami Ada*'. Hasil survey menunjukkan bahwa pemahaman karyawan terhadap slogan tersebut masih rendah (Lihat lampiran 12). Sejatinnya slogan tersebut mendorong karyawan Pos Indonesia untuk memberikan pelayanan prima kepada pelanggan dengan kesadaran bahwa Pos Indonesia dapat tumbuh dan berkembang karena mengutamakan pelanggan.

3.5. Fungsi Budaya Pos Indonesia

Penelitian ini tidak secara khusus membahas mengenai fungsi sesungguhnya dari budaya Pos Indonesia. Hasil survey yang membuktikan homogenitas budaya Pos Indonesia merupakan landasan yang baik untuk berperan sebagai kontrol, motivator, dan identitas perusahaan. Namun, hal tersebut sangat ditentukan oleh kekuatan dimensi dan nilai-nilai budaya yang tertanam dalam diri karyawan. Rendahnya rerata dimensi dan nilai-nilai budaya yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Pos

Indonesia belum mampu berperan sebagai alat kontrol sosial yang efektif dalam kehidupan perusahaan.

3.6. Kompatibilitas Budaya Perusahaan dan Strategi Pos Indonesia

3.6.1. Visi dan Misi PT Pos Indonesia

Visi PT Pos Indonesia adalah:

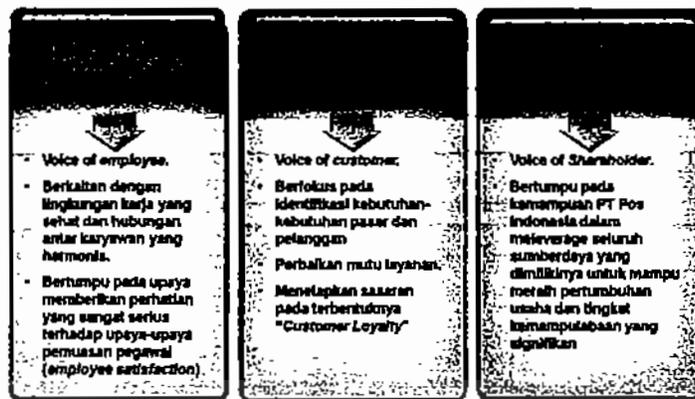
“Menjadi perusahaan jejaring terintegrasi yang berkemampuan memberikan solusi terbaik bagi seluruh *stakeholder*”

Sedangkan misinya adalah:

1. Secara terus-menerus berupaya meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai infrastruktur jejaring terintegrasi di bidang komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel.
2. Berupaya untuk mengembangkan secara berkesinambungan produk layanan komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel yang bernilai tinggi, sehingga menjadi pilihan utama *stakeholder*.
3. Meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam membangun serta mengembangkan bisnis melalui pendekatan aliansi strategis.
4. Berusaha secara terus-menerus mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai serta memiliki kesiapan dalam menghadapi persaingan global.

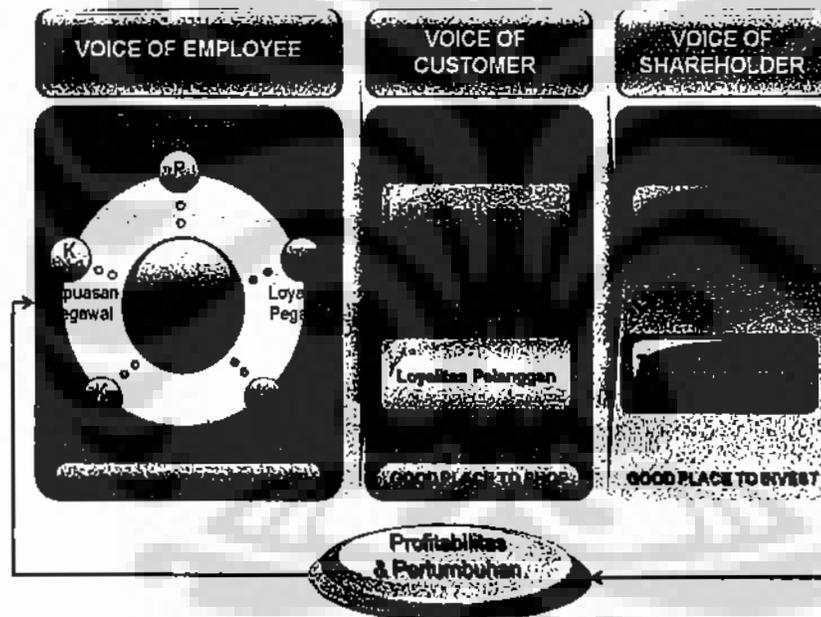
3.6.2. Sasaran Strategik Pos Indonesia

Misi tersebut dijabarkan lagi menjadi sasaran stratejik perusahaan, yaitu 3G yang mengutamakan keseimbangan pencapaian tujuan setiap *stakeholder* utamanya, yaitu karyawan, *customer*, dan *shareholder*-nya. Sasaran tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-1: Sasaran Strategis PT Pos Indonesia (Persero)
Sumber: Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007-2011

Untuk mencapai sasaran tersebut, Pos Indonesia memiliki kerangka kerja 3G yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-2: Kerangka Kerja 3G
Sumber: Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007-2011

Pos Indonesia percaya bahwa karyawan yang puas dan memiliki kapabilitas (*good place to work*) akan loyal dan produktif, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan internal. Dengan kualitas layanan tersebut, diharapkan Pos Indonesia memberikan kepuasan dan loyalitas pelanggan (*good place to shop*), yang nantinya akan berujung pada pertumbuhan dan profitabilitas

Pos Indonesia itu sendiri. Profitabilitas dan pertumbuhan akan menarik investor untuk menanamkan modalnya di Pos Indonesia (*good place to invest*).

3.6.3. Strategi terpilih PT Pos Indonesia 2007 – 2011

Walaupun tidak memiliki arahan dan gambaran yang sangat jelas tentang perusahaannya di masa mendatang, pada RJP 2007 – 2011 Pos Indonesia memiliki tema strategi yang berbeda setiap tahunnya.

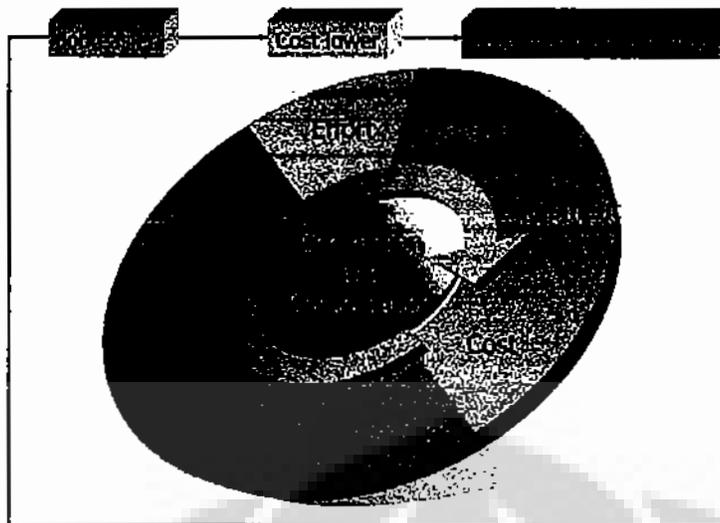
Hal ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3-3: Posisi strategis Pos Indonesia 2007-2011

Tahun	2007	2008	2009	2010	2011
Strategic positioning	<i>Turnaround</i>	<i>Turnaround</i>	<i>Selective maintenance</i>	<i>Stable Growth</i>	<i>Rapid growth</i>

Sumber: Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007-2011

Sebagai penjabarannya di tahun 2007 dan 2008, Pos Indonesia memiliki kebijakan kontraksi dan konsolidasi. Maksud kontraksi dan konsolidasi berdasarkan RJP 2007 – 2011 adalah upaya untuk mengurangi kerugian yang saat itu dihadapi oleh Pos Indonesia yang salah satunya adalah melalui penutupan unit-unit bisnis yang tidak efisien (biaya yang besar) namun kurang menguntungkan perusahaan. Dengan adanya penutupan bisnis tersebut, diharapkan akan terjadi pemotongan biaya yang signifikan, sehingga kerugian perusahaan dapat dikurangi. Sedangkan konsolidasi adalah upaya perusahaan menjalankan program yang mampu menstabilkan posisi perusahaan yang salah satunya dilakukan dengan cara merampingkan perusahaan. Gambaran umum kebijakan kontraksi dan konsolidasi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

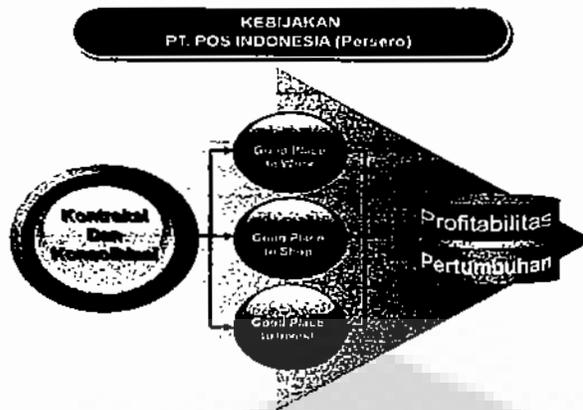


Gambar 3-4: Area Kontraksi dan Konsolidasi PT Pos Indonesia
Sumber: Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007-2011

Pos Indonesia menjabarkan rencana jangka panjangnya pada rencana jangka pendek yang dituangkan pada Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Pada RKAP 2008, aktivitas kontraksi dan konsolidasi pada tahapan *turnaround* dilakukan dengan:

1. Memperketat biaya operasi dengan melakukan penataan sistem/pola operasi dan/atau meng "*outsource*" sebagian rantai proses bisnis. Serta mengoptimalkan penggeseran *capital expenditure* menjadi *operational expenditure*.
2. Menekan sekecil mungkin kebutuhan assesoris khususnya untuk alat produksi, teknologi, armada angkutan dan infrastruktur lainnya.
3. Mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja serta melakukan *outsource* untuk pekerjaan yang bersifat musiman (*seasonal*).
4. Memperkecil biaya pengawasan dengan pemanfaatan sistem dan teknologi tepat guna, memperpendek rantai proses untuk menghasilkan operasi yang ekselen dan berbiaya murah dengan menekan sekecil mungkin *intercept*, *redundance* dan *overlap*.
5. Penggunaan *supplies* dan *equipment* yang diupayakan seefisien mungkin

Sasaran dari kebijakan kontraksi dan konsolidasi tersebut adalah profitabilitas dan pertumbuhan yang tetap mengacu pada sasaran stratejik 3G yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3-5: Grand Strategy PT. Pos Indonesia 2007 – 2008
 Sumber: Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007–2011

3.6.4. Analisis Kompatibilitas Budaya dan Strategi Pos Indonesia

Dalam analisa dan pembahasan mengenai kompatibilitas budaya dan strategi Pos Indonesia, akan dimulai dari pemahaman karyawan akan visi dan misi perusahaan. Dapat dikatakan bahwa pemahaman visi dan misi Pos Indonesia dari karyawan masih rendah (rerata 3,28). Beberapa hal yang dapat dianalisa lebih jauh dari penelitian ini adalah kenyataan bahwa visi dan misi perusahaan sangat mengutamakan penguasaan teknologi, pengembangan produk, peningkatan kapabilitas perusahaan, dan profesionalitas sumber daya manusia. Sasaran strategik Pos Indonesia ditekankan pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan mutu layanan, serta pertumbuhan pendapatan. Strategi terpilih perusahaan tahun 2007-2008 adalah *turn around* dengan kontraksi dan konsolidasi.

Namun, penelitian ini menemukan bahwa dimensi dan nilai-nilai budaya yang dianut karyawan belum mampu mendukung strategi terpilih. Rendahnya rerata dimensi dan nilai-nilai budaya yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu berperan sebagai alat kontrol sosial yang efektif dalam kehidupan perusahaan. Karyawan masih ragu untuk menempatkan sistem nilainya bahwa pelanggan adalah yang utama untuk dirinya Dan hal tersebut berlaku hampir disemua karyawan Pos Indonesia. Bila dilihat dalam dimensi budaya perusahaan yang *pragmatic vs normativ oriented*, dapat dikatakan bahwa budaya Pos Indonesia lebih

berorientasi *normative*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pos Indonesia lebih mengutamakan prosedur kerja yang benar, belum berorientasi pada hasil (Lihat lampiran 10).

Sementara itu aspek strategi yang menunjukkan komitmen perusahaan untuk menciptakan Pos Indonesia yang *good place to work* bagi karyawannya sudah searah dengan nilai budaya karyawan tentang tanggung jawab perusahaan kepada karyawan. Terlihat dari rata-rata nilai responden yang mendekati setuju terhadap nilai tersebut (Lihat lampiran 10). Namun demikian bila dilihat dari dimensi budaya perusahaan yang *job vs people oriented*, budaya Pos Indonesia lebih cenderung *job oriented* dari pada *people oriented*. Dimensi *job oriented* menggambarkan karyawan merasa ada tuntutan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dibanding masalah yang dihadapi karyawan sendiri. (Lihat lampiran 7).

3.7. Budaya dan Organisasi Pos Indonesia

Dalam dimensi *power distance* karyawan Pos Indonesia sebagai bagian dan budaya masyarakat, dalam penelitian dicerminkan dari rendahnya penilaian responden terhadap jawaban item 7, 30, dan 46 (rerata 3,27). Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan *power distance* karyawan Pos Indonesia cukup tinggi. Karyawan merasa tidak bebas mengemukakan keluhan mereka, masukan karyawan kurang diperhatikan perusahaan, dan merasa sungkan berbeda pendapat dengan pimpinannya. (Lihat lampiran 10).

Pada dimensi *uncertainty avoidance* karyawan Pos Indonesia sebagai bagian dari budaya masyarakat menunjukkan kecenderungan tinggi. Aspek budaya yang berkonotasi dengan dimensi *uncertainty avoidance* tinggi adalah tingginya usaha untuk mencapai konsensus, dan pentingnya kebutuhan atas peraturan yang lengkap dan jelas untuk melakukan sesuatu. (Lihat lampiran 10).

Untuk dimensi *individualism* karyawan Pos Indonesia sebagai bagian dari budaya masyarakat, pada penelitian kecenderungannya rendah (rerata 3,44). Pada dimensi *individualism* yang rendah terbangun sifat kolektivitas yang kuat, rasa memiliki organisasi, keinginan karyawan agar perusahaan

memandang mereka sebagai suatu keluarga, dan karyawan lebih mengutamakan kepentingan kelompok secara organisasi. Dalam kondisi tersebut, inisiatif pribadi dan prestasi kurang diwadahi oleh perusahaan. Bila dilihat lebih jauh berdasarkan karakteristik karyawan, tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam dimensi individualism antara kelompok jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan (Lihat lampiran 4 s/d 9).

Pada dimensi *femininity-masculinity* karyawan Pos Indonesia sebagai bagian dari budaya masyarakat, dalam penelitian ini terlihat dimensi *femininity* lebih menonjol dibanding *masculinity* (rerata 3,59). Aspek budaya yang berkonotasi dengan dimensi *femininity* adalah rendahnya motif berprestasi, kepercayaan tinggi pada norma dan keputusan kelompok (konformitas), dan rendahnya tekanan pekerjaan dan potensi konflik. (Lihat lampiran 10).

Budaya Pos Indonesia dalam dimensi *process vs. result oriented*, terlihat bahwa budaya Pos Indonesia lebih cenderung *process oriented* dari pada *result oriented* (rerata 3,42). Dalam dimensi budaya perusahaan yang *process oriented*, melaksanakan pekerjaan berdasarkan prosedur yang benar lebih utama dari pada hasil, karyawan cenderung menghindari resiko dan hanya sedikit usaha memperbaiki pekerjaannya. (Lihat lampiran 10).

Dalam dimensi *job vs people oriented*, budaya Pos Indonesia lebih cenderung *job oriented* dari pada *people oriented* (rerata 3,11). Dimensi *job oriented* menggambarkan karyawan merasa ada tuntutan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dibanding masalah yang dihadapi karyawan sendiri. Keputusan-keputusan penting dianggap lebih merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. (Lihat lampiran 10).

Budaya Pos Indonesia dalam dimensi *parochial vs. professional* terlihat bahwa budaya Pos Indonesia lebih bersifat *parochial* (rerata 3,62). Pada budaya perusahaan yang berdimensi *parochial*, karyawan menganggap pentingnya perusahaan sebagai dasar identitas keberadaan dirinya. Karyawan cenderung menerapkan norma dan nilai perusahaan ke dalam kehidupan pribadinya serta tidak memiliki garis pemisah yang tegas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. (Lihat lampiran 10).

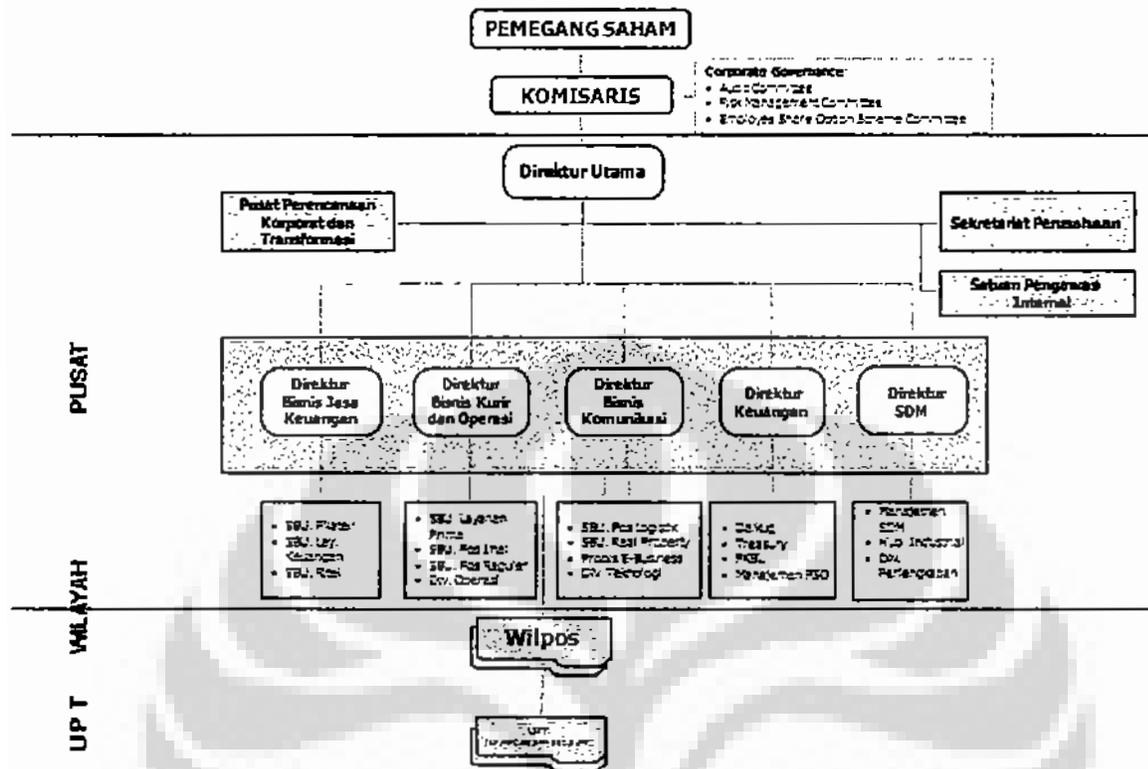
Budaya perusahaan dalam dimensi *open vs. close system*, terlihat bahwa budaya Pos Indonesia lebih tertutup (rerata 3,62). Hal itu tercermin dari rendahnya penilaian responden terhadap item 28, 31, dan 50 dari kuesiner dimensi budaya. Budaya perusahaan yang berdimensi *close-system*, menunjukkan bahwa karyawan menganggap perusahaan sebagai organisasi eksklusif dan kurang fleksibel dalam menerima karyawan baru. (Lihat lampiran 10).

Budaya Pos Indonesia dalam dimensi *tightly vs loosely controlled* dalam penelitian ini terlihat bahwa budaya Pos Indonesia lebih bersifat *tightly controled* (rerata 3,62). Budaya perusahaan yang bersifat lebih *tightly controled* bercirikan ketatnya pengendalian, terutama pengendalian biaya dan perilaku kerja. Biasanya jam kerja dibatasi tetap, tidak fleksibel. (Lihat lampiran 10).

Budaya Pos Indonesia dalam dimensi *pragmatic vs. normative*, secara sepintas telah dikemukakan sebelumnya. Dalam penelitian ini terlihat bahwa budaya Pos Indonesia lebih berorientasi *normative*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Pos Indonesia lebih mengutamakan prosedur kerja yang benar, belum berorientasi pada hasil (Lihat lampiran 10).

Struktur organisasi Pos Indonesia merupakan struktur fungsional dimana aktifitas organisasi dikelompokkan sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. Karakteristik utama struktur fungsional adalah sifatnya yang sangat tersentralisasi seperti dalam gambar berikut :

STRUKTUR ORGANISASI PT POS INDONESIA (PERSERO)



Gambar 3-6 : Struktur Organisasi PT Pos Indonesia
Sumber: Rencana Jangka Panjang Pos Indonesia 2007–2011

Masalah-masalah utama yang sering ditemukan pada perusahaan dengan struktur organisasi fungsional adalah tentang koordinasi tiap fungsi, perspektif dan prioritas karyawan menjadi sempit karena terfokus pada fungsinya saja, dan hirarki organisasi yang berlapis-lapis. Dapat dibayangkan kesulitan yang dihadapi Pos Indonesia untuk mengkoordinasikan ribuan titik layanannya di seluruh Indonesia. Disamping itu juga terjadi pengembangan karir karyawan yang terbatas dan motivasi serta moral karyawan yang rendah. Budaya perusahaan yang menonjol dalam struktur fungsional adalah besarnya peran penyeliaan dalam perusahaan. Hal ini menyebabkan inisiatif dan kreatifitas karyawan kurang berkembang.

3.8. Siklus Industri dan Budaya Pos Indonesia

Secara umum industri pos di Indonesia berada dalam tahap *maturity*, bahkan pada layanan tertentu telah mengalami *decline*. Saat perusahaan menghadapi industri yang mulai memasuki tahap maturitas, maka peran fungsi dalam perusahaan mulai bergeser menjadi lebih menekankan aspek efisiensi dalam penggunaan karyawan, mengurangi tenaga kerja dan menekan biaya pegawai (fungsi SDM); kemampuan untuk menghasilkan dan mendistribusikan dana karena meningkatnya pertambahan dana masuk (fungsi keuangan); kemampuan meningkatkan produk dan menekan biaya produksi, serta mengurangi kapasitas (fungsi produksi), aktif mempromosikan produk ke pasar lain yang belum terjamah sekaligus tetap mempertahankan pasar yang telah ada, dan melakukan diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas pelanggan (fungsi pemasaran). Namun, dalam hal ini Pos Indonesia masih menekankan pada efisiensi biaya pegawai dan biaya produksi. Kemampuan melakukan diferensiasi masih rendah. Hal yang sama juga terjadi pada rendahnya kegiatan promosi ke pasar lain yang belum terjamah.

Dalam penelitian ini terbukti bahwa ada kebutuhan yang kuat dari karyawan agar perusahaan lebih memperhatikan karyawannya lebih jauh. Tidak hanya bertumpu pada kinerja pekerjaan saja. Karyawan Pos Indonesia menilai tinggi agar perusahaan juga meluaskan tanggung jawabnya ke aspek pribadi karyawan, kesejahteraan karyawan, masalah-masalah pribadi karyawan diharapkan juga dipertimbangkan oleh perusahaan. Demikian juga halnya dengan nilai tentang kepemilikan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan Pos Indonesia menilai penting partisipasinya dan ingin ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.

3.9. Manajemen Budaya Pos Indonesia

Secara garis besar, Pos Indonesia dapat dikatakan belum memiliki suatu manajemen budaya yang baku. Bila dilihat dari pendekatan Pierce & Robinson (1991), Pos Indonesia masih berada dalam kuadran 3. Perusahaan harus melakukan beberapa perubahan organisasi untuk mengimplementasikan strategi. Tapi perubahan tersebut secara potensial tidak konsisten dengan budaya perusahaan.

Universitas Indonesia

Menyimak sasaran 3G Pos Indonesia, dapat dikatakan bahwa strategi Pos Indonesia berorientasi pada *customer driven*. Dalam hal ini, kepuasan dan kebutuhan yang sesungguhnya dari pelanggan menjadi kriteria utama mengukur keberhasilan. Fleksibilitas organisasi dan kecepatan pengambilan keputusan menjadi prasyarat untuk memenangkan persaingan. Untuk itu organisasi perusahaan sebaiknya semakin landai dan terdesentralisasi. Budaya perusahaan yang mengutamakan kepuasan pelanggan, merangsang berkembangnya inisiatif dan kreatifitas karyawan, lebih berorientasi pada kinerja dan hasil yang dicapai, dan fleksibel dalam kontrol, adalah lebih sesuai untuk strategi yang berorientasi *customer driven*.

Implementasi manajemen budaya membutuhkan komitmen yang kuat dari pimpinan perusahaan. Pimpinan puncak tidak hanya sebagai motivator tetapi juga harus mampu memberi contoh bagi karyawannya agar proses implementasi manajemen budaya berjalan sesuai dengan rencana.

Pos Indonesia perlu melakukan perubahan organisasi, karena organisasi saat ini terlalu gemuk, belum terdesentralisasi. Perlu pendelegasian wewenang yang lebih luas kepada fungsi-fungsi di unit pelaksana teknis (kantor cabang). Kantor cabang harus lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan penentuan sasaran perusahaan.

Karena Pos Indonesia belum memiliki suatu manajemen budaya yang baku dan terstruktur, proses institusionalisasi visi dan strategi di perusahaan sangat mengandalkan aspek komunikasi semata. Manajemen berusaha mengomunikasikan visi dan strategi tersebut pada semua karyawan. Langkah yang telah dilakukan Pos Indonesia sejauh ini belum mencerminkan pendekatan seperti yang dikemukakan Kotter & Heskett (1992).

Demikian juga halnya dalam manajemen konflik dan resistensi budaya. Mengingat Pos Indonesia belum secara formal mengidentifikasi budaya perusahaan yang sesungguhnya, tentu sulit untuk mengungkapkan adanya konflik dan resistensi terhadap suatu budaya tertentu.

Sistem pengupahan Pos Indonesia belum terkait dengan pengembangan budaya tertentu. Mengingat bahwa Pos Indonesia belum secara formal mengidentifikasi budaya perusahaannya yang sesungguhnya, dan juga belum

secara terintegrasi mengaitkan strategi dengan implementasinya dari sudut budaya, maka dapat dipahami bahwa sistem pengupahan tersebut tidak terkait dengan budaya.

Saat ini Pos Indonesia masih menganut sistem pengupahan dengan jumlah tetap per periode tertentu. Sistem tersebut memiliki kelemahan karena tidak dapat merangsang kreativitas dan inovasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka.

Sistem *reward and punishment* berbasis kinerja sangat mendesak diterapkan secara sungguh-sungguh di Pos Indonesia. Konsep *Balanced Score Card* sebagai alat untuk performance measurement perlu segera diimplementasikan. Pembahasan tentang implementasi BSC sebagai suatu sistem manajemen strategis yang ditulis Irwan (2008) dapat dijadikan pedoman. Walaupun demikian konsep tentang Sistem Kinerja Unit (SKU) dan Sistem Kinerja Individu (SKI) telah mulai diterapkan secara bertahap oleh Pos Indonesia. Diharapkan hal ini menjadi cikal untuk mengaitkan lebih jauh antara sistem pengupahan dengan budaya perusahaan di Pos Indonesia.

BAB 4

REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI

4.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab terdahulu, maka pada bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan serta rekomendasi langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan oleh Pos Indonesia.

Penelitian ini menyimpulkan beberapa hal utama. Pertama terbukti bahwa karakteristik budaya Pos Indonesia bersifat kolektif. Hal ini terbukti dari tidak adanya perbedaan nilai yang signifikan antara masing-masing kelompok responden yaitu antara kelompok berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, unit kerja, maupun jabatan. Artinya, penilaian tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor kelompok responden tersebut. Dengan kata lain, budaya Pos Indonesia dianut secara kolektif oleh karyawannya.

Untuk sistem nilai karyawan Pos Indonesia, penelitian ini tidak ditujukan untuk melihat pergeseran nilai yang terjadi. Nilai yang mengutamakan pelanggan di kalangan karyawan Pos Indonesia sudah cukup tinggi. Karyawan sudah cukup bersungguh-sungguh menomor-satukan kepuasan pelanggan. Namun dibutuhkan penelitian lanjutan untuk mengungkap lebih detail aspek-aspek kualitas layanan pos untuk menciptakan kepuasan pelanggan.

Nilai-nilai lain yang didapat adalah karyawan menilai tinggi agar perusahaan juga bertanggung jawab langsung terhadap kepentingan karyawan. Kepentingan yang meluas tidak hanya menyangkut pekerjaan. Nilai tentang rasa kepemilikan terhadap perusahaan di kalangan karyawan cukup menonjol. Karyawan memiliki kepedulian cukup tinggi tentang kelangsungan perusahaan. Nilai tentang atasan yang menonjol di kalangan karyawan adalah atasan yang memiliki tipe kepemimpinan demokratis, mengutamakan detail, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

Masalahnya adalah apakah nilai tersebut berarti baik atau buruk. Makna lebih baik atau lebih buruk dari nilai yang dianut karyawan Pos Indonesia tak lepas dari strategi yang dipilih perusahaan.

Karakteristik tertentu yang dimiliki karyawan Pos Indonesia, secara umum tidak memberikan warna dalam perubahan-perubahan di atas. Kelompok karyawan staf dengan non staf, lama bekerja, tempat bekerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan usia karyawan Pos Indonesia memiliki pola dimensi dan sistem nilai budaya yang tidak berbeda secara signifikan.

Kesimpulan utama kedua adalah dengan melihat hal-hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya Pos Indonesia cukup homogen. Tidak terlihat sub budaya tertentu yang menonjol dikalangan karyawan Pos Indonesia. Baik sub budaya yang bercirikan kesamaan jabatan (staf dan non staf), masa kerja, maupun tempat bekerja. Meskipun tingkat homogenitas budaya perusahaan dapat dijadikan kriteria untuk menyatakan kuat atau lemahnya suatu budaya perusahaan, namun demikian rendahnya penilaian terhadap nilai-nilai dasar dan keyakinan dasar Pos Indonesia mencerminkan masih lemahnya budaya perusahaan Pos Indonesia. Hal itu menyiratkan belum terbangunnya kesamaan cara pandang terhadap sesuatu nilai dan pola perilaku pada hampir seluruh karyawan perusahaan. Kekuatan simbol dan slogan perusahaan belum mampu mengkomunikasikan nilai-nilai budaya Pos Indonesia.

Dalam budaya perusahaan yang lemah, dapat dikatakan fungsi budaya perusahaan sebagai kontrol, motivator, dan identitas perusahaan itu sendiri akan lemah pula. Rendahnya rerata dimensi dan nilai-nilai budaya yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu berperan sebagai alat kontrol sosial yang efektif dalam kehidupan perusahaan. Hal itu juga tercermin dari panjang dan berbelitnya birokrasi di Pos Indonesia. Perusahaan terlalu rinci mengandalkan ketentuan-ketentuan detail yang bertujuan untuk mengontrol perilaku karyawannya. Budaya perusahaan yang lemah tidak mendorong karyawan Pos Indonesia untuk menjadikan budaya perusahaan sebagai acuan berprestasi. Akibatnya budaya perusahaan belum mampu berfungsi sebagai motivator yang kuat bagi karyawannya sendiri. Budaya perusahaan Pos Indonesia juga belum mampu membangun identitas karyawan perusahaan

itu sendiri. Padahal sangat diperlukan terutama bila karyawan tersebut berkomunikasi dengan pihak lain di luar perusahaan. Citra Pos Indonesia yang masih rendah di mata masyarakat menyebabkan budaya perusahaan tidak membantu karyawan dalam membangun komunikasi dengan pelanggan.

Dalam kaitannya dengan strategi, ditemui bahwa pemahaman visi dan misi Pos Indonesia dari karyawan masih rendah. Visi dan misi perusahaan sangat mengutamakan penguasaan teknologi, pengembangan produk, peningkatan kapabilitas perusahaan, dan profesionalitas sumber daya manusia. Sasaran strategik Pos Indonesia ditekankan pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas, peningkatan mutu layanan, serta pertumbuhan pendapatan. Strategi terpilih perusahaan tahun 2007-2008 adalah *turn around* dengan kontraksi dan konsolidasi. Namun demikian rendahnya penilaian karyawan terhadap dimensi dan sistem nilai perusahaan menunjukkan bahwa budaya Pos Indonesia belum mampu mendukung strategi yang dipilih, dengan penjelasan sebagai berikut :

- Budaya Pos Indonesia yang lebih cenderung *job oriented* menggambarkan karyawan merasa ada tuntutan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dibanding masalah yang dihadapi karyawan sendiri. Karyawan tidak terlibat aktif dalam pengambilan keputusan perusahaan. Mereka lebih banyak menyerahkan keputusan-keputusan penting sebagai tanggung jawab pimpinan.
- Dimensi *power distance* karyawan Pos Indonesia yang cukup tinggi mencerminkan karyawan merasa tidak bebas mengemukakan keluhan mereka, masukan karyawan kurang diperhatikan perusahaan, dan merasa sungkan berbeda pendapat dengan pimpinannya.
- Dimensi *uncertainty avoidance* karyawan Pos Indonesia yang tinggi menunjukkan tingginya usaha karyawan Pos Indonesia untuk mencapai konsensus, dan pentingnya kebutuhan atas peraturan yang lengkap dan jelas untuk melakukan sesuatu.
- Dimensi *individualism* karyawan Pos Indonesia yang rendah mencirikan terbangunnya sifat kolektivitas yang kuat, rasa memiliki organisasi, keinginan karyawan agar perusahaan memandang mereka sebagai suatu

keluarga, dan karyawan lebih mengutamakan kepentingan kelompok secara organisasi. Dalam kondisi tersebut, inisiatif pribadi dan prestasi kurang diwadahi oleh perusahaan.

- Dimensi *femininity-masculinity* yang cenderung *femininity* menunjukkan rendahnya motif berprestasi karyawan Pos Indonesia, kepercayaan tinggi pada norma dan keputusan kelompok (konformitas), dan rendahnya tekanan pekerjaan dan potensi konflik.
- Dimensi yang cenderung *process oriented* menunjukkan bahwa karyawan Pos Indonesia dalam melaksanakan pekerjaan cenderung menghindari resiko dan hanya sedikit usaha memperbaiki pekerjaannya.
- Dimensi *parochial* karyawan Pos Indonesia mencerminkan pandangan karyawan dalam menerapkan norma dan nilai perusahaan ke dalam kehidupan pribadinya serta tidak memiliki garis pemisah yang tegas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya.
- Dimensi *open vs. close system* yang lebih tertutup menunjukkan bahwa karyawan Pos Indonesia menganggap perusahaan sebagai organisasi eksklusif dan kurang fleksibel dalam menerima karyawan baru.
- Dimensi karyawan Pos Indonesia yang bersifat *tightly controlled* menunjukkan ketatnya pengendalian, terutama pengendalian biaya dan perilaku kerja. Pos Indonesia mengatur secara ketat pembatasan jam kerja secara kuantitatif, bukan kualitatif dan tidak fleksibel.
- Dimensi yang lebih berorientasi *normative* menunjukkan bahwa karyawan Pos Indonesia lebih mengutamakan prosedur kerja yang benar, belum berorientasi pada hasil.

Struktur organisasi Pos Indonesia yang menganut struktur fungsional dengan mengelompokkan sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan memiliki kecenderungan sentralistik. Hal itu berpotensi pada rendahnya koordinasi tiap fungsi, perspektif dan prioritas karyawan menjadi sempit karena terfokus pada fungsinya saja, dan hirarki organisasi yang berlapis-lapis. Akibatnya pengambilan keputusan seringkali tidak efektif karena prosesnya lambat dan berbelit-belit. Disamping itu pengembangan karir karyawan terbatas dan motivasi serta moral karyawan rendah. Budaya perusahaan yang menonjol

dalam struktur ini adalah besarnya peran penyeliaan dalam perusahaan. Hal ini menyebabkan inisiatif dan kreatifitas karyawan kurang berkembang.

Secara umum industri pos di Indonesia berada dalam tahap *maturity*, bahkan pada layanan tertentu telah mengalami *decline*. Namun Pos Indonesia masih menekankan pada efisiensi biaya pegawai dan biaya produksi. Kemampuan melakukan diferensiasi masih rendah. Hal yang sama juga terjadi pada rendahnya kegiatan promosi ke pasar lain yang belum terjamah.

Menyimak sasaran 3G Pos Indonesia, dapat dikatakan bahwa strategi Pos Indonesia berorientasi pada customer driven. Dalam hal ini, kepuasan dan kebutuhan yang sesungguhnya dari pelanggan menjadi kriteria utama mengukur keberhasilan. Namun organisasi pos belum fleksibel dan sering terlambat mengambil keputusan karena birokrasi yang panjang.

Selanjutnya, karena Pos Indonesia belum memiliki suatu manajemen budaya yang baku dan terstruktur menyebabkan proses institusionalisasi visi dan strategi di perusahaan sangat mengandalkan aspek komunikasi semata. Langkah yang telah dilakukan Pos Indonesia sejauh ini belum mencerminkan pendekatan seperti yang dikemukakan Kotter & Heskett (1992).

Demikian juga halnya dalam manajemen konflik dan resistensi budaya. Mengingat Pos Indonesia belum secara formal mengidentifikasi budaya perusahaan yang sesungguhnya, tentu sulit untuk mengungkapkan adanya konflik dan resistensi terhadap suatu budaya tertentu.

Sistem pengupahan Pos Indonesia belum terkait dengan pengembangan budaya tertentu. Mengingat bahwa Pos Indonesia belum secara formal mengidentifikasikan budaya perusahaannya yang sesungguhnya, dan juga belum secara terintegrasi mengaitkan strategi dengan implementasinya dari sudut budaya, maka dapat dipahami bahwa sistem pengupahan tersebut tidak terkait dengan budaya.

4.2. Implikasi Manajerial

Membangun budaya perusahaan yang kuat membutuhkan proses yang cukup panjang dan bertahap. Keberhasilan dalam implementasi budaya perusahaan membutuhkan komitmen yang kuat dari top manajemen. Pos Indonesia sebagai perusahaan besar dan sudah lama berjalan memiliki tantangan

lebih berat dalam implementasi budaya dibanding dengan perusahaan baru. Pada perusahaan baru, budaya informal belum terbentuk sehingga budaya formal yang dirumuskan manajemen lebih mudah diserap karyawan. Dalam kasus budaya Pos Indonesia, merumuskan budaya formal harus mempertimbangkan budaya informal yang berlaku. Mengabaikan budaya informal yang sudah ada akan mengakibatkan kegagalan dalam penerapan budaya formal, sebab dapat memunculkan konflik dalam pelaksanaannya. Sejak lama di lingkungan karyawan Pos Indonesia telah tumbuh budaya kekeluargaan yang kental. Kebiasaan saling berkunjung antar karyawan termasuk antar pensiunan karyawan serta mengadakan acara yang bersifat kekeluargaan telah lama berlangsung di Pos Indonesia. Budaya informal ini seyogyanya dipertimbangkan oleh manajemen dalam merumuskan dan mengembangkan budaya baru.

Pos Indonesia perlu menerapkan manajemen budaya perusahaan. Implementasi manajemen budaya perusahaan membutuhkan komitmen pemimpin. Banyak perusahaan gagal menerapkannya karena pemimpin ragu-ragu dalam melaksanakannya. Peran pemimpin dalam hal ini tidak saja sebagai motivator, tetapi juga dibutuhkan kepemimpinan yang memberi contoh. Dibutuhkan pemimpin yang profesional, visioner dan dapat memberi inspirasi kepada para karyawan. Pimpinan haruslah unggul dari segi intelektualitas, emosional, rasional, spiritualitas, dan moralitas. Karakter dan perilaku pemimpin yang demikian niscaya dibutuhkan agar karyawan mengikuti atau meneladaninya.

Upaya lain yang perlu dilakukan adalah perubahan lingkungan perusahaan haruslah sejalan dengan perubahan paradigma pimpinan perusahaan. Lingkungan yang tidak stabil membutuhkan organisasi yang fleksibel, menjauhi praktek-praktek yang terlalu hirarkis dan birokratis. Pos Indonesia harus mampu mengembangkan lingkungan dan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menunjukkan keunggulan mereka dan terpacu untuk memiliki etos kerja yang tinggi. Dibutuhkan penghargaan berbasis kinerja bagi setiap keunggulan yang tercipta. Tentu saja harus diikuti dengan penerapan sanksi yang tegas bagi pelanggar ketentuan perusahaan. Saat ini, penerapan *balanced scored card* di Pos Indonesia masih sebatas konsep, belum diimplementasikan dengan baik. Pos

Indonesia perlu segera mengimplementasikan BSC sebagai sistem manajemen stratejik.

Keselarasn strategi dengan budaya perusahaan sangat ditentukan oleh manajemen budaya yang dikembangkan pemimpin perusahaan. Beberapa ahli menyatakan seringkali implementasi berhasil melalui pemimpin baru. Agar terdapat keselarasn antara tujuan, strategi, organisasi dan budaya perusahaan, seorang pimpinan baru perlu melakukan hal-hal : pertama, mengenal apakah para manajemen puncak telah sepakat dengan strategi yang dipilih perusahaan; kedua, apakah seluruh pemimpin puncak telah memiliki kemampuan untuk memimpin direktorat masing-masing; tiga, organisasi harus memiliki struktur, sistem kerja, kompensasi, dan alur komunikasi yang mendukung strategi tersebut; dan empat, budaya perusahaan tidak akan menghalangi pelaksanaan strategi jangka panjang yang diinginkan.

Pos Indonesia perlu lebih mengarahkan bentuk organisasinya agar semakin landai dan terdesentralisasi. Perlu pendelegasian wewenang pada pimpinan kantor cabang lebih besar. Sehingga diharapkan kantor cabang lebih berorientasi pada pencapaian sasarannya sendiri. Pos Indonesia perlu melakukan perubahan organisasi, karena organisasi saat ini terlalu gemuk, belum terdesentralisasi. Karena itu Pos Indonesia perlu membangun suatu manajemen budaya yang baku dan terstruktur untuk menunjang proses institusionalisasi visi dan strategi agar dapat mencerminkan pendekatan seperti yang dikemukakan Kotter & Heskett.

Pos Indonesia perlu mengembangkan budaya perusahaan yang mengutamakan kepuasan pelanggan, merangsang berkembangnya inisiatif dan kreatifitas karyawan, lebih berorientasi pada kinerja dan hasil yang dicapai, dan fleksibel dalam kontrol, sehingga mendukung strategi yang berorientasi *customer driven*.

Sistem pengupahan Pos Indonesia belum terkait dengan pengembangan budaya tertentu. Mengingat bahwa Pos Indonesia belum secara formal mengidentifikasi budaya perusahaannya yang sesungguhnya, dan juga belum secara terintegrasi mengaitkan strategi dengan implementasinya dari sudut budaya, maka dapat dipahami bahwa sistem pengupahan tersebut tidak terkait dengan budaya. Walaupun demikian konsep tentang Sistem Kinerja Unit (SKU) dan Sistem Kinerja

Individu (SKI) yang telah mulai diterapkan secara bertahap oleh Pos Indonesia. Diharapkan hal ini menjadi cikal untuk mengaitkan lebih jauh antara sistem pengupahan dengan budaya perusahaan di Pos Indonesia.



DAFTAR REFERENSI

- Ansoff, H. Igor, *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1988.
- David, Fred R., *Strategic Management*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
- Direktur Utama Pos Indonesia dalam *Voice of CEO* tanggal 12 Desember 2006
- Falsey, Thomas A, *Corporate Philosophies and Mission Statements; A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*. Quorum Books, New York, 1989.
- Gay, L.R., P.L. Diehl, *Research Methods for Business and Management*, Macmillan Publishing Company, New York, 1992.
- Hamel, Gary, & C.K Prahalad, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, May-June 1989.
- Hamel, Gary, & C.K Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.
- Hamel, Gary, & C.K. Prahalad, *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*, Harvard Business Review, July-August 1991.
- Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations; Software of the Mind*, McGrawHill Book Company, London, 1991.
- Hofstede, Geert, *Culture's Consequences; International Differences in WorkRelated Values*, Sage Publications Ltd., London, 1980.
- Hofstede, Geert, *The Business of International Business is Culture*, International Business Review, Vol.3 No. 1, March, 1994.
- Johnson, Gerry & Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall International, New York, 1993.
- Juan B. Ianni & Jurgen Lohmeyer: *The Postal Industry in an Internet Age: Case Study in Postal Reform*, World Bank (2002)
- Kartajaya, H., Yuswohadi, & Taufik, *Bridging to the Network Company*. Gramedia, Jakarta, 1998.

- Kotler, Philip, *Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1994.
- Kotter, John P, James L Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 1992.
- Lorange, Peter & Johan Ross, *Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail*, Journal of Business Strategy, January-February, 1991.
- Manajemen PT. Pos Indonesia, *Laporan Manajemen triwulan IV*. PT. Pos Indonesia. Bandung, 2007.
- Moeljono, Djokosantoso & Sudjatmiko, Steve, *Corporate Culture; Challenge to Excellence*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2007.
- O'Reilly, Charles, *Corporations, Culture, and Commitment; Motivation and Social Control in Organizations*, California Management Review 31, No.4, Summer 1989.
- Pierce II, John A, Robinson, Richard B.Jr, *Strategic Management; Formulation, Implementation, and Control*. Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois, 1991.
- Porter, Michael, *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York. 1985.
- Rencana Jangka Panjang PT Pos Indonesia (Persero 2007 - 2011)*, Pusat Perencanaan Korporat dan Transformasi PT Pos Indonesia (Persero), Bandung, 2007.
- Thompson, Arthur A, Jr., Strickland III A.J., *Strategy Formulation and Implementation; Tasks of the General Manager*, Richard D. Irwin Inc., Burr Ridge, Illinois, 1992.
- Thompson, Arthur A. Jr., Strickland III A.J., *Crafting & Implementing Strategy*; Text and Readings, Richard D. Irwin Inc., Chicago, 1995.
- Trice, Herrison M., Janice M. Beyer, *The Culture of Work Organizations*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- Trompenaars, Fons, *The Organization of Meaning and the Meaning of Organization; A Comparative Study on the Conceptions of Organizational Structure in Different Cultures*, The Wharton School of the University of Pennsylvania, 1994.

Jakarta, Juli 2008

Bapak/Ibu yang terhormat,

Saya, Fikra Yudha/Nippos : 971336090, adalah mahasiswa program S2 perusahaan 2007 yang saat ini tengah melakukan penelitian mengenai budaya perusahaan PT Pos Indonesia sebagai salah satu syarat kelulusan pada program Magister Manajemen Universitas Indonesia di Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur sejauh mana kompatibilitas strategi dan budaya perusahaan di PT Pos Indonesia (Persero).

Sehubungan dengan itu, mohon bantuan Bapak/Ibu untuk secara obyektif mengisi/memilih pernyataan sesuai dengan instruksi yang diberikan pada masing-masing kuesioner terlampir. Kuesioner terdiri dari tiga bagian yaitu :

1. Data responden.
2. Kuesioner A berkaitan dengan dimensi budaya perusahaan.
3. Kuesioner B berkaitan dengan nilai-nilai budaya perusahaan.

Atas kesediaan dan kerjasama yang baik, saya ucapkan terima kasih.

FIKRA YUDHA

Mohon diisi sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu pada saat ini. Tulislah dengan huruf kapital atau bubuhkanlah tanda \surd pada kotak yang sesuai.

Jenis kelamin Pria Wanita

Usia tahun

Pendidikan Terakhir SD SLTP SLTA Universitas

Masa kerja tahun

Unit kerja Wilpos Kantor Cabang
 SBU

Jabatan Non Struktural (Staf) Struktural dengan TJ

Contoh Kuesioner A :

KUESIONER A

Bapak/Ibu diminta untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan di bawah ini, tentang sejauh mana pernyataan tersebut terjadi di perusahaan. Kepada Bapak/Ibu diminta untuk menandai lingkaran pilihan yang tersedia sesuai dengan penilaiannya. Untuk tiap pernyataan mohon penilaian yang diberikan tidak ada yang terlewat.

No	Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang Sekali	Jarang	Sering	Hampir Selalu	Selalu.
1	Perusahaan menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.	<input type="radio"/>					
2	Karyawan memahami visi dan misi perusahaan dengan baik.	<input type="radio"/>					

dan seterusnya.

Contoh Kuesioner B :

KUESIONER B

Bapak/Ibu diminta untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan di bawah ini, tentang sejauh mana tingkat kesetujuan Bapak/Ibu terhadap pernyataan tersebut. Kepada Bapak/Ibu diminta untuk menandai lingkaran pilihan yang tersedia sesuai dengan penilaiannya. Untuk tiap pernyataan mohon penilaian yang diberikan tidak ada yang terlewat.

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	Idealnya suatu perusahaan yang baik memiliki tanggung jawab untuk kesejahteraan karyawan.	<input type="radio"/>					
2	Mendapatkan pekerjaan yang menantang sama pentingnya dengan mendapatkan gaji yang tinggi.	<input type="radio"/>					

dan seterusnya.

Lampiran 2 : Demografi Responden

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Jenis Kelamin	50	1	2	60	1,20	,404
Usia	50	26	47	1974	39,48	4,306
Pendidikan	50	3	4	190	3,80	,404
Masa Kerja	50	1	25	798	15,96	4,611
Unit Kerja	50	1	3	85	1,70	,707
Jabatan	50	1	2	89	1,78	,418
Valid N (listwise)	50					

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	40	80,0	80,0	80,0
Perempuan	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26	1	2,0	2,0	2,0
31	1	2,0	2,0	4,0
32	1	2,0	2,0	6,0
34	1	2,0	2,0	8,0
35	5	10,0	10,0	18,0
36	4	8,0	8,0	26,0
37	5	10,0	10,0	36,0
38	2	4,0	4,0	40,0
39	2	4,0	4,0	44,0
40	5	10,0	10,0	54,0
41	2	4,0	4,0	58,0
42	10	20,0	20,0	78,0
43	4	8,0	8,0	86,0
44	1	2,0	2,0	88,0
45	2	4,0	4,0	92,0
46	3	6,0	6,0	98,0
47	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	10	20,0	20,0	20,0
	Universitas	40	80,0	80,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	7	1	2,0	2,0	4,0
	8	1	2,0	2,0	6,0
	10	2	4,0	4,0	10,0
	11	1	2,0	2,0	12,0
	12	2	4,0	4,0	16,0
	13	6	12,0	12,0	28,0
	15	12	24,0	24,0	52,0
	16	6	12,0	12,0	64,0
	17	1	2,0	2,0	66,0
	18	1	2,0	2,0	68,0
	19	3	6,0	6,0	74,0
	20	6	12,0	12,0	86,0
	22	2	4,0	4,0	90,0
	23	4	8,0	8,0	98,0
	25	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Unit Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kantor Wilayah	22	44,0	44,0	44,0
	SBU	21	42,0	42,0	86,0
	Kantor Cabang	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staf	11	22,0	22,0	22,0
	Non Staf	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Lampiran 3 : Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

Kuesioner A :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,886	,888	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FM	173,72	371,185	,617	.	,880
UA	174,46	372,784	,640	.	,880
PR	174,74	376,278	,647	.	,880
JP	174,72	379,716	,446	.	,882
TL	173,88	394,802	,142	.	,886
PP	173,94	374,874	,537	.	,881
PD	174,34	381,331	,447	.	,883
PR	174,02	374,224	,604	.	,880
TL	174,02	392,714	,140	.	,887
PP	174,62	377,281	,555	.	,881
PN	174,38	400,240	-,026	.	,890
PN	174,22	372,461	,572	.	,880
TL	174,18	376,436	,558	.	,881
PP	173,80	374,735	,624	.	,880
FM	174,62	379,914	,534	.	,882
UA	174,30	378,418	,615	.	,881
PR	174,14	393,919	,152	.	,886
TL	174,10	377,520	,525	.	,881
IN	174,60	374,857	,547	.	,881
PD	173,76	397,819	,020	.	,890
FM	174,36	410,562	-,262	.	,893
UA	174,08	411,259	-,288	.	,893
FM	173,84	375,647	,545	.	,881
UA	173,72	371,798	,593	.	,880
IN	173,72	375,675	,514	.	,881
JP	173,90	379,439	,491	.	,882
PR	173,34	404,311	-,115	.	,891
OC	174,14	378,531	,529	.	,881
PD	173,62	394,036	,204	.	,886
PD	174,58	378,902	,505	.	,882
OC	174,02	377,489	,645	.	,880
PN	174,40	415,837	-,384	.	,894
FM	173,92	404,769	-,136	.	,890
FM	174,42	373,840	,633	.	,880
JP	175,06	386,058	,438	.	,883
PR	174,18	379,947	,502	.	,882

Universitas Indonesia

PD	173,82	401,865	-,065	,889
OC	174,20	401,388	-,051	,889
JP	174,84	379,566	,511	,882
IN	173,90	395,724	,086	,888
PN	173,84	370,586	,667	,879
IN	174,56	381,476	,428	,883
FM	173,90	404,092	-,118	,890
TL	174,70	382,622	,508	,882
PN	174,74	381,298	,604	,881
PD	174,48	374,704	,633	,880
PN	174,12	379,781	,405	,883
PN	173,98	384,918	,406	,883
PN	174,14	413,511	-,372	,893
OC	174,18	378,844	,660	,881

Kuesioner A yang memenuhi kriteria :
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,952	,952	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FM	113,74	441,135	,659	,950	,950
UA	114,48	443,316	,875	,950	,950
PR	114,76	449,084	,636	,950	,950
JP	114,74	449,462	,511	,951	,951
PP	113,96	445,182	,579	,950	,950
PD	114,36	448,807	,573	,950	,950
PR	114,04	446,733	,597	,950	,950
PP	114,64	448,072	,595	,950	,950
PN	114,24	441,615	,631	,950	,950
TL	114,20	450,653	,517	,951	,951
PP	113,82	444,804	,676	,950	,950
FM	114,64	449,419	,617	,950	,950
UA	114,32	451,977	,588	,950	,950
TL	114,12	451,944	,482	,951	,951
IN	114,62	446,649	,557	,951	,951
FM	113,86	443,592	,642	,950	,950
UA	113,74	443,625	,597	,950	,950
IN	113,74	441,013	,662	,950	,950
JP	113,92	451,340	,510	,951	,951
OC	114,16	444,953	,678	,950	,950
PD	114,60	446,571	,621	,950	,950
OC	114,04	449,345	,662	,950	,950

FM	114,44	444,211	,676	.	,950
JP	115,08	457,014	,508	.	,951
PR	114,20	448,571	,602	.	,950
JP	114,86	451,062	,540	.	,951
PN	113,86	437,715	,773	.	,949
IN	114,58	448,902	,552	.	,951
TL	114,72	456,777	,475	.	,951
PN	114,76	453,125	,635	.	,950
PD	114,50	444,990	,680	.	,950
PN	114,14	447,674	,503	.	,951
PN	114,00	463,020	,280	.	,952
OC	114,20	450,041	,702	.	,950

Kuesioner B :**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,568	,667	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TJ	100,44	60,782	,154	,788	,561
KP	100,92	58,402	,342	,770	,543
PK	102,56	59,986	,061	,484	,575
KPM	101,28	56,614	,409	,637	,531
KPL	102,28	57,267	,251	,644	,546
KPM	101,50	55,235	,436	,654	,523
KPL	103,78	59,604	,170	,749	,558
TJ	101,30	57,929	,303	,833	,543
KP	101,32	60,875	,049	,607	,573
PK	102,38	61,587	-,029	,571	,591
KPM	103,62	62,526	-,082	,794	,604
TJ	100,46	59,315	,338	,868	,548
KP	102,46	62,988	-,089	,547	,597
TJ	101,92	63,789	-,127	,685	,602
PK	102,04	60,039	,098	,623	,567
KPL	101,14	57,062	,411	,528	,534
PK	101,82	56,844	,247	,742	,546
PK	101,66	53,780	,451	,752	,516
TJ	101,56	55,109	,467	,707	,521
KP	100,84	57,974	,361	,537	,540
KPL	102,84	60,341	,060	,571	,573
KP	102,20	58,939	,112	,704	,567
KPL	101,04	57,876	,467	,696	,536
KPM	102,86	59,592	,083	,427	,572

Universitas Indonesia

KPM	101,70	58,745	,158	,495	,559
-----	--------	--------	------	------	------

Kuesioner B yang memenuhi kriteria :
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,791	,818	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP	52,00	32,286	,511	,543	,771
KPM	52,36	31,174	,525	,520	,768
KPL	53,36	31,990	,303	,217	,793
KPM	52,58	31,514	,403	,348	,780
TJ	52,38	30,649	,578	,489	,762
TJ	51,54	33,315	,495	,509	,775
KPL	52,22	32,583	,414	,339	,779
PK	52,90	32,173	,254	,206	,802
PK	52,74	30,604	,401	,362	,782
TJ	52,64	30,358	,541	,475	,765
KP	51,92	32,851	,416	,302	,779
KPL	52,12	31,863	,673	,567	,762

Lampiran 4 : Analisis Varians Berdasarkan Jenis Kelamin

Kuesioner A

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata PD	6,076	1	48	,017
Rerata UA	4,137	1	48	,047
Rerata IN	5,617	1	48	,022
Rerata FM	2,163	1	48	,148
Rerata PR	3,041	1	48	,088
Rerata JP	8,205	1	48	,006
Rerata PP	,133	1	48	,717
Rerata OC	1,394	1	48	,244
Rerata TL	1,786	1	48	,188
Rerata PN	3,303	1	48	,075

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata PD	Between Groups	,375	1	,375	,494	,486
	Within Groups	36,445	48	,759		
	Total	36,819	49			
Rerata UA	Between Groups	,181	1	,181	,300	,586
	Within Groups	28,849	48	,601		
	Total	29,030	49			
Rerata IN	Between Groups	,036	1	,036	,048	,827
	Within Groups	35,629	48	,742		
	Total	35,665	49			
Rerata FM	Between Groups	,720	1	,720	1,076	,305
	Within Groups	32,125	48	,669		
	Total	32,845	49			
Rerata PR	Between Groups	,198	1	,198	,325	,571
	Within Groups	29,197	48	,608		
	Total	29,395	49			
Rerata JP	Between Groups	,003	1	,003	,005	,941
	Within Groups	24,642	48	,513		
	Total	24,645	49			
Rerata PP	Between Groups	,180	1	,180	,252	,618
	Within Groups	34,247	48	,713		
	Total	34,427	49			
Rerata OC	Between Groups	,020	1	,020	,034	,855
	Within Groups	28,607	48	,596		
	Total	28,627	49			
Rerata TL	Between Groups	,161	1	,161	,282	,598
	Within Groups	27,355	48	,570		
	Total	27,515	49			
Rerata PN	Between Groups	,005	1	,005	,009	,924
	Within Groups	26,155	48	,545		
	Total	26,160	49			

Kuesioner B :**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata KP	,196	1	48	,660
Rerata TJ	,046	1	48	,831
Rerata KPM	2,208	1	48	,144
Rerata KPL	1,425	1	48	,239
Rerata PK	,292	1	48	,592

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata KP	Between Groups	,031	1	,031	,081	,777
	Within Groups	18,469	48	,385		
	Total	18,500	49			
Rerata TJ	Between Groups	,001	1	,001	,001	,969
	Within Groups	18,629	48	,388		
	Total	18,630	49			
Rerata KPM	Between Groups	,108	1	,108	,282	,598
	Within Groups	18,405	48	,383		
	Total	18,513	49			
Rerata KPL	Between Groups	,720	1	,720	1,125	,294
	Within Groups	30,725	48	,640		
	Total	31,445	49			
Rerata PK	Between Groups	,551	1	,551	,567	,455
	Within Groups	46,669	48	,972		
	Total	47,220	49			

Lampiran 5 : Analisis Varians Berdasarkan Usia

Kuesioner A :

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata PD	1,716	10	33	,119
Rerata UA	1,281	10	33	,281
Rerata IN	1,483	10	33	,190
Rerata FM	1,222	10	33	,314
Rerata PR	1,239	10	33	,304
Rerata JP	2,262	10	33	,038
Rerata PP	,614	10	33	,791
Rerata OC	3,009	10	33	,008
Rerata TL	2,027	10	33	,062
Rerata PN	3,355	10	33	,004

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata PD	Between Groups	13,834	16	,865	1,241	,290
	Within Groups	22,985	33	,697		
	Total	36,819	49			
Rerata UA	Between Groups	10,775	16	,673	1,217	,306
	Within Groups	18,254	33	,553		
	Total	29,030	49			
Rerata IN	Between Groups	16,233	16	1,015	1,723	,091
	Within Groups	19,432	33	,589		
	Total	35,665	49			
Rerata FM	Between Groups	11,626	16	,727	1,130	,370
	Within Groups	21,219	33	,643		
	Total	32,845	49			
Rerata PR	Between Groups	13,980	16	,874	1,871	,063
	Within Groups	15,415	33	,467		
	Total	29,395	49			
Rerata JP	Between Groups	6,141	16	,384	,684	,788
	Within Groups	18,504	33	,561		
	Total	24,645	49			
Rerata PP	Between Groups	14,924	16	,933	1,578	,131
	Within Groups	19,503	33	,591		
	Total	34,427	49			
Rerata OC	Between Groups	14,680	16	,917	2,171	,029
	Within Groups	13,948	33	,423		
	Total	28,627	49			
Rerata TL	Between Groups	12,160	16	,760	1,633	,114
	Within Groups	15,355	33	,465		
	Total	27,515	49			
Rerata PN	Between Groups	10,107	16	,632	1,299	,255
	Within Groups	16,053	33	,486		
	Total	26,160	49			

Kuesioner B :**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata KP	1,136	10	33	,367
Rerata TJ	,774	10	33	,653
Rerata KPM	,973	10	33	,484
Rerata KPL	1,161	10	33	,351
Rerata PK	1,077	10	33	,407

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata KP	Between Groups	5,721	16	,358	,923	,553
	Within Groups	12,779	33	,387		
	Total	18,500	49			
Rerata TJ	Between Groups	5,747	16	,359	,920	,556
	Within Groups	12,883	33	,390		
	Total	18,630	49			
Rerata KPM	Between Groups	7,034	16	,440	1,264	,276
	Within Groups	11,479	33	,348		
	Total	18,513	49			
Rerata KPL	Between Groups	9,441	16	,590	,885	,590
	Within Groups	22,004	33	,667		
	Total	31,445	49			
Rerata PK	Between Groups	22,695	16	1,418	1,909	,057
	Within Groups	24,525	33	,743		
	Total	47,220	49			

Lampiran 6 : Analisis Varians Berdasarkan Pendidikan

Kuesioner A :

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata PD	,003	1	48	,955
Rerata UA	,005	1	48	,946
Rerata IN	1,623	1	48	,209
Rerata FM	,101	1	48	,752
Rerata PR	,523	1	48	,473
Rerata JP	1,421	1	48	,239
Rerata PP	,155	1	48	,695
Rerata OC	8,794	1	48	,005
Rerata TL	,597	1	48	,444
Rerata PN	,782	1	48	,381

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata PD	Between Groups	,067	1	,067	,087	,769
	Within Groups	36,753	48	,766		
	Total	36,819	49			
Rerata UA	Between Groups	,181	1	,181	,300	,586
	Within Groups	28,849	48	,601		
	Total	29,030	49			
Rerata IN	Between Groups	,179	1	,179	,242	,625
	Within Groups	35,487	48	,739		
	Total	35,665	49			
Rerata FM	Between Groups	,228	1	,228	,335	,565
	Within Groups	32,617	48	,680		
	Total	32,845	49			
Rerata PR	Between Groups	,067	1	,067	,110	,742
	Within Groups	29,328	48	,611		
	Total	29,395	49			
Rerata JP	Between Groups	,428	1	,428	,848	,362
	Within Groups	24,217	48	,505		
	Total	24,645	49			
Rerata PP	Between Groups	,002	1	,002	,003	,957
	Within Groups	34,425	48	,717		
	Total	34,427	49			
Rerata OC	Between Groups	,000	1	,000	,001	,977
	Within Groups	28,627	48	,596		
	Total	28,627	49			
Rerata TL	Between Groups	,164	1	,164	,287	,595
	Within Groups	27,352	48	,570		
	Total	27,515	49			
Rerata PN	Between Groups	,020	1	,020	,037	,849
	Within Groups	26,140	48	,545		
	Total	26,160	49			

Kuesioner B :**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata KP	4,030	1	48	,050
Rerata TJ	,311	1	48	,580
Rerata KPM	,216	1	48	,644
Rerata KPL	,099	1	48	,754
Rerata PK	,001	1	48	,975

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata KP	Between Groups	,000	1	,000	,000	1,000
	Within Groups	18,500	48	,385		
	Total	18,500	49			
Rerata TJ	Between Groups	,009	1	,009	,024	,878
	Within Groups	18,621	48	,388		
	Total	18,630	49			
Rerata KPM	Between Groups	,070	1	,070	,183	,671
	Within Groups	18,443	48	,384		
	Total	18,513	49			
Rerata KPL	Between Groups	,845	1	,845	1,325	,255
	Within Groups	30,600	48	,638		
	Total	31,445	49			
Rerata PK	Between Groups	4,651	1	4,651	5,245	,026
	Within Groups	42,569	48	,887		
	Total	47,220	49			

Lampiran 7 : Analisis Varians Berdasarkan Masa Kerja

Kuisoner A :

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata PD	2,154	8	34	,057
Rerata UA	,398	8	34	,914
Rerata IN	,490	8	34	,855
Rerata FM	,610	8	34	,763
Rerata PR	1,392	8	34	,235
Rerata JP	2,310	8	34	,043
Rerata PP	1,150	8	34	,357
Rerata OC	1,355	8	34	,251
Rearata TL	,821	8	34	,590
Rerata PN	,770	8	34	,632

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata PD	Between Groups	8,558	15	,571	,686	,779
	Within Groups	28,261	34	,831		
	Total	36,819	49			
Rerata UA	Between Groups	6,718	15	,448	,682	,783
	Within Groups	22,312	34	,656		
	Total	29,030	49			
Rerata IN	Between Groups	8,436	15	,562	,702	,765
	Within Groups	27,230	34	,801		
	Total	35,665	49			
Rerata FM	Between Groups	7,361	15	,491	,655	,808
	Within Groups	25,484	34	,750		
	Total	32,845	49			
Rerata PR	Between Groups	6,713	15	,448	,671	,794
	Within Groups	22,681	34	,667		
	Total	29,395	49			
Rerata JP	Between Groups	6,650	15	,443	,838	,632
	Within Groups	17,995	34	,529		
	Total	24,645	49			
Rerata PP	Between Groups	9,764	15	,651	,897	,574
	Within Groups	24,663	34	,725		
	Total	34,427	49			
Rerata OC	Between Groups	8,143	15	,543	,901	,570
	Within Groups	20,485	34	,602		
	Total	28,627	49			
Rearata TL	Between Groups	7,154	15	,477	,796	,673
	Within Groups	20,361	34	,599		
	Total	27,515	49			
Rerata PN	Between Groups	6,067	15	,404	,684	,781
	Within Groups	20,093	34	,591		
	Total	26,160	49			

Kuesioner B :**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata KP	,645	8	34	,735
Rerata TJ	1,992	8	34	,078
Rerata KPM	2,332	8	34	,041
Rerata KPL	2,120	8	34	,061
Rerata PK	3,593	8	34	,004

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata KP	Between Groups	4,917	15	,328	,820	,649
	Within Groups	13,583	34	,400		
	Total	18,500	49			
Rerata TJ	Between Groups	5,073	15	,338	,848	,622
	Within Groups	13,557	34	,399		
	Total	18,630	49			
Rerata KPM	Between Groups	3,336	15	,222	,498	,925
	Within Groups	15,178	34	,446		
	Total	18,513	49			
Rerata KPL	Between Groups	14,299	15	,953	1,890	,061
	Within Groups	17,146	34	,504		
	Total	31,445	49			
Rerata PK	Between Groups	18,908	15	1,261	1,514	,155
	Within Groups	28,313	34	,833		
	Total	47,220	49			

Lampiran 8 : Analisis Varians Berdasarkan Unit Kerja

Kuesioner A :

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata PD	,028	2	47	,973
Rerata UA	,322	2	47	,727
Rerata IN	1,400	2	47	,257
Rerata FM	1,247	2	47	,297
Rerata PR	,230	2	47	,795
Rerata JP	,031	2	47	,970
Rerata PP	,447	2	47	,642
Rerata OC	2,418	2	47	,100
Rearata TL	1,660	2	47	,201
Rerata PN	,966	2	47	,388

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata PD	Between Groups	2,621	2	1,311	1,801	,176
	Within Groups	34,198	47	,728		
	Total	36,819	49			
Rerata UA	Between Groups	,440	2	,220	,362	,698
	Within Groups	28,589	47	,608		
	Total	29,030	49			
Rerata IN	Between Groups	1,571	2	,786	1,083	,347
	Within Groups	34,094	47	,725		
	Total	35,665	49			
Rerata FM	Between Groups	1,294	2	,647	,964	,389
	Within Groups	31,551	47	,671		
	Total	32,845	49			
Rerata PR	Between Groups	2,013	2	1,006	1,727	,189
	Within Groups	27,382	47	,583		
	Total	29,395	49			
Rerata JP	Between Groups	,458	2	,229	,445	,643
	Within Groups	24,187	47	,515		
	Total	24,645	49			
Rerata PP	Between Groups	,843	2	,422	,590	,558
	Within Groups	33,584	47	,715		
	Total	34,427	49			
Rerata OC	Between Groups	,384	2	,192	,319	,728
	Within Groups	28,244	47	,601		
	Total	28,627	49			
Rearata TL	Between Groups	,584	2	,292	,510	,604
	Within Groups	28,931	47	,573		
	Total	27,515	49			
Rerata PN	Between Groups	1,230	2	,615	1,159	,323
	Within Groups	24,930	47	,530		
	Total	26,160	49			

Kuesioner B :**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata KP	,086	2	47	,918
Rerata TJ	1,381	2	47	,261
Rerata KPM	,089	2	47	,915
Rerata KPL	1,727	2	47	,189
Rerata PK	,404	2	47	,870

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata KP	Between Groups	,171	2	,085	,219	,804
	Within Groups	18,329	47	,390		
	Total	18,500	49			
Rerata TJ	Between Groups	,265	2	,132	,338	,715
	Within Groups	18,365	47	,391		
	Total	18,630	49			
Rerata KPM	Between Groups	1,386	2	,693	1,902	,161
	Within Groups	17,127	47	,364		
	Total	18,513	49			
Rerata KPL	Between Groups	,029	2	,015	,022	,978
	Within Groups	31,416	47	,668		
	Total	31,445	49			
Rerata PK	Between Groups	,605	2	,303	,305	,738
	Within Groups	46,615	47	,992		
	Total	47,220	49			

Lampiran 9 : Analisis Varians Berdasarkan Jabatan

Kuesioner A :

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata PD	2,832	1	48	,099
Rerata UA	,444	1	48	,508
Rerata IN	1,831	1	48	,182
Rerata FM	,045	1	48	,833
Rerata PR	,061	1	48	,806
Rerata JP	2,114	1	48	,152
Rerata PP	,017	1	48	,898
Rerata OC	,930	1	48	,340
Rearata TL	,270	1	48	,606
Rerata PN	,080	1	48	,779

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata PD	Between Groups	4,678	1	4,678	6,986	,011
	Within Groups	32,142	48	,670		
	Total	36,819	49			
Rerata UA	Between Groups	2,234	1	2,234	4,001	,051
	Within Groups	26,796	48	,558		
	Total	29,030	49			
Rerata IN	Between Groups	4,569	1	4,569	7,053	,011
	Within Groups	31,096	48	,648		
	Total	35,665	49			
Rerata FM	Between Groups	3,200	1	3,200	5,182	,027
	Within Groups	29,645	48	,618		
	Total	32,845	49			
Rerata PR	Between Groups	3,780	1	3,780	7,083	,011
	Within Groups	25,615	48	,534		
	Total	29,395	49			
Rerata JP	Between Groups	1,604	1	1,604	3,342	,074
	Within Groups	23,041	48	,480		
	Total	24,645	49			
Rerata PP	Between Groups	2,708	1	2,708	4,098	,049
	Within Groups	31,719	48	,661		
	Total	34,427	49			
Rerata OC	Between Groups	3,194	1	3,194	6,028	,018
	Within Groups	25,434	48	,530		
	Total	28,627	49			
Rearata TL	Between Groups	1,206	1	1,206	2,201	,144
	Within Groups	26,309	48	,548		
	Total	27,515	49			
Rerata PN	Between Groups	2,423	1	2,423	4,901	,032
	Within Groups	23,737	48	,495		
	Total	26,160	49			

Kuesioner B :**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rerata KP	,616	1	48	,437
Rerata TJ	,437	1	48	,512
Rerata KPM	,337	1	48	,564
Rerata KPL	1,372	1	48	,247
Rerata PK	1,010	1	48	,320

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Rerata KP	Between Groups	,057	1	,057	,149	,702
	Within Groups	18,443	48	,384		
	Total	18,500	49			
Rerata TJ	Between Groups	,447	1	,447	1,181	,283
	Within Groups	18,183	48	,379		
	Total	18,630	49			
Rerata KPM	Between Groups	,532	1	,532	1,421	,239
	Within Groups	17,981	48	,375		
	Total	18,513	49			
Rerata KPL	Between Groups	,987	1	,987	1,555	,218
	Within Groups	30,458	48	,635		
	Total	31,445	49			
Rerata PK	Between Groups	,361	1	,361	,370	,546
	Within Groups	46,859	48	,976		
	Total	47,220	49			

Lampiran 10 : Rerata Dimensi dan Nilai-Nilai Budaya

Dimensi Budaya :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rerata PD	50	1,00	5,00	3,2732	,86684
Rerata UA	50	1,00	5,33	3,5798	,76970
Rerata IN	50	1,00	5,33	3,4474	,85315
Rerata FM	50	1,00	5,25	3,5900	,81872
Rerata PR	50	1,00	4,67	3,4268	,77453
Rerata JP	50	1,50	4,75	3,1100	,70920
Rerata PP	50	1,00	5,67	3,6200	,83821
Rerata OC	50	1,00	5,67	3,6268	,76435
Rerata TL	50	1,00	5,00	3,4134	,74936
Rerata PN	50	1,00	5,20	3,5600	,73067
Valid N (listwise)	50				

Nilai-nilai Budaya :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rerata KP	50	3,50	6,00	5,2000	,61445
Rerata TJ	50	3,00	6,00	4,9728	,61661
Rerata KPM	50	2,67	6,00	4,5930	,61468
Rerata KPL	50	2,00	6,00	4,6900	,80108
Rerata PK	50	2,00	6,00	4,3400	,98167
Valid N (listwise)	50				

Lampiran 11 : Rerata item tentang Manifestasi Budaya Perusahaan
Descriptive Statistics

	N	Mean
FM	50	4,02
UA	50	3,28
PR	50	3,00
JP	50	3,02
PD	50	3,40
PR	50	3,72
PP	50	3,12
PN	50	3,52
TL	50	3,56
PP	50	3,94
FM	50	3,12
UA	50	3,44
TL	50	3,64
IN	50	3,14
FM	50	3,90
UA	50	4,02
IN	50	4,02
PD	50	3,16
FM	50	3,32
JP	50	2,68
PN	50	3,90
IN	50	3,18
TL	50	3,04
PN	50	3,00
PD	50	3,26
OC	50	3,56
Valid N (listwise)	50	

Rerata : 3,421538

Lampiran 12 : Rerata item tentang Slogan Perusahaan

Statistics

PN

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		3,52

PN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	9	18,0	18,0	20,0
	3	16	32,0	32,0	52,0
	4	15	30,0	30,0	82,0
	5	5	10,0	10,0	92,0
	6	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Lampiran 13 : Rerata Pemahaman Visi dan Misi Perusahaan
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
UA	50	1	6	3,28	1,070
Valid N (listwise)	50				

Statistics

UA

N	Valid	50
	Missing	0
Mean		3,28

UA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2,0	2,0	2,0
	2	10	20,0	20,0	22,0
	3	21	42,0	42,0	64,0
	4	12	24,0	24,0	88,0
	5	4	8,0	8,0	96,0
	6	2	4,0	4,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	