

BAB IV
ANALISIS SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI PADA KINDERFIELD
(PRESCHOOL & KINDERGARTEN) – TEBET

4.1 Analisis Sosialisasi

4.1.1. Pembentukan Budaya di Kinderfield

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada *Principal* Kinderfield diperoleh keterangan bahwa pembentukan budaya di Kinderfield sudah ada sejak Kinderfield didirikan, yaitu pada tahun 1999 dan hal tersebut berlanjut sampai dengan sekarang. Seperti ditegaskan dalam hasil wawancara singkat dibawah ini.

“...Kami berdiri dengan mengusung nilai-nilai seperti, ya ..*Miss* Diah udah liat semua kan? Dengan nilai-nilai itulah kami berharap terciptanya suatu kondisi kerja yang,...apa ya...yang sehat. Karena antara kami selaku pihak manajemen dengan..eh...para *teacher* memiliki suatu bentuk visi dan misi yang sama. Ya..bisa dibilang terbentuknya sejalan dengan berjalannya Kinderfield ini *Miss* yang dilihat dari filosofinya juga *Miss*.”⁴⁸

Hal serupa juga dibenarkan oleh pihak *Class Manager* dan pengajar yang mengatakan bahwa pembentukan budaya Kinderfield telah ada sejak organisasi pendidikan ini berdiri seperti yang dikatakan oleh salah seorang pengajar yang sudah mengajar dari mulai didirikannya Kinderfield:

“Kayaknya sejak gue ada disini, udah ada *Miss*. Tapi ya berkembang gitu, jadi lebih banyak sampe sekarang”⁴⁹

⁴⁸ Hasil wawancara dengan *Principal*, pada tanggal 14 Desember 2007

⁴⁹ Hasil wawancara dengan *Class Manager*, pada tanggal 14 Desember 2007

Budaya yang terbentuk dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan pedoman dalam bertindak dan bersikap dari dan untuk seluruh anggota organisasi agar dapat dijadikan suatu pedoman dalam bersikap dan berperilaku. Sedangkan pencetus dari terciptanya budaya ini adalah pihak manajemen dan pendiri Kinderfield yang sudah mempunyai harapan yang tinggi akan nilai-nilai budaya yang ada dan yang makin berkembang sehingga menjadikan ciri dari Kinderfield.

Selanjutnya didalam nilai-nilai budaya Kinderfield, pihak top manajemen, *class manager* dan pengajar sepakat tentang butir-butir budaya yang berisikan tentang toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, pengendalian, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi. Pihak manajemen berharap bahwa nilai-nilai budaya ini akan menjadi pedoman dalam bersikap dan bekerja, menjadi identitas kepada anggota-anggota organisasi, menjadi ciri khas perbedaan yang jelas antara Kinderfield dengan Taman kanak-kanak lainnya dan salah satu kiat untuk mengembangkan sumber daya manusia (pengajar). Hal tersebut diuraikan oleh *principal* Kinderfield sebagai berikut:

“Ya, selain sebagai pedoman dalam bersikap, budaya ini menjadi identitas diri anggota Kinderfield ini, juga sebagai...faktor dalam meningkatkan kinerja mereka *Miss*, karena itu penting buat mereka ngajar dan cari ciri mereka lah *Miss*, jadinya beda dengan TK-TK lainnya”⁵⁰

Walaupun pihak *class manager* dan para pengajar hanya mengerti bahwa harapan akan nilai-nilai budaya ini adalah untuk menjadi acuan dalam bertindak dan bersikap selama proses belajar, namun mereka mengerti bahwa tujuan utama dari nilai-nilai budaya tersebut adalah untuk menjadikan mereka menjadi tenaga pengajar yang lebih berkualitas.

⁵⁰ Hasil wawancara dengan *Principal*, pada tanggal 14 Desember 2007

Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti, dapat dijelaskan bahwa pembentukan

1. Para pendiri dan pimpinan Kinderfield mempunyai asumsi dasar, nilai-nilai, norma, perspektif dan aturan kedalam Kinderfield dan memperkenalkan, mengajarkan dan menanamkannya kepada para karyawannya.
2. Budaya muncul ketika Kinderfield berinteraksi satu sama lain dengan anggota organisasi, lingkungan, dan dalam menyelesaikan masalah-masalah pokok yang berkaitan dengan tercapainya visi dan misi Kinderfield.
3. Budaya terbentuk dengan cara perorangan, yaitu adanya peran *Principal* dan *Class Manager* yang menjadi *role model* dan *culture creator* dalam mengembangkan diri, menyelesaikan masalah-masalah dalam bekerja, control terhadap lingkungan, pemenuhan kebutuhan, bagaimana mengajarkan dan menanamkan nilai-nilai budaya serta melestarikan budaya di Kinderfield.

4.1.2. Sosialisasi Budaya Kerja

Sosialisasi merupakan salah satu cara untuk menginternalisasikan nilai-nilai budaya perusahaan yang diidentifikasi kepada karyawan berdasarkan pada alternatif sosialisasi yang dikemukakan *Principal* Kinderfield. Sosialisasi budaya dilakukan dengan tingkat formalisasi tinggi, dimana organisasi secara khusus membentuk proyek penerapan identitas organisasi. Hal tersebut mencerminkan keterlibatan yang tinggi dari manajemen organisasi dalam hal merencanakan serta pelaksanaan sosialisasi tersebut. Pada proses sosialisasi

budaya dalam Kinderfield, pihak manajemen memberikan keterangan bahwa proses sosialisasi berjalan pada tahap pra kedatangan atau masa percobaan 3 (tiga) bulan dan proses komunikasi antara pihak manajemen kepada pengajar, perantara *Class Manajer* atau komunikasi internal antar pengajar seperti cerita-cerita yang telah terjadi dan pengalaman-pengalaman yang dibagi oleh masing-masing anggota organisasi.

Pada tahap awal, pengajar secara kolektif diperkenalkan atau diberi kesadaran mengenai nilai-nilai utama budaya perusahaan yang diharapkan menjadi suatu pola pedoman perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Pengenalan ini dilakukan dengan pertemuan bersama (*meeting* karyawan) dan melalui *Class Manager* tentang nilai-nilai utama budaya Kinderfield sebagai pedoman umum dalam berpikir dan bertindak, yang selanjutnya, sebagai implikasi dari internalisasi antara pengajar maka penyelarasan budaya secara informal melalui komunikasi antar mereka dimungkinkan, seperti diungkapkan oleh *Principal* Kinderfield dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Kalau pada *teacher* yang baru, biasanya kita sudah memperkenalkan tentang peraturan, tata tertib dan kebiasaan disini, dan kami harap *teacher* tersebut sudah memahami maksud dan tujuan dari Kinderfield. Selanjutnya akan kami kenalkan kepada seluruh *teacher* disini lewat *meeting*. Biasanya, *teacher* selalu mengadakan *morning pray* sebelum mengajar dan disitulah saya perkenalkan kepada mereka. Tapi kepada rekan kerjanya yang sekelas sudah diperkenalkan pada saat *teacher* tersebut diterima bekerja”.⁵¹

Pada tahap berikutnya seluruh pengajar diharapkan dapat melaksanakan gagasan yang termasuk dalam nilai-nilai utama yang telah diidentifikasi pada kehidupan keseharian mereka sebagai pengajar. Semakin lama pengajar

⁵¹ Hasil wawancara dengan *Principal* pada tanggal 14 Desember 2007

tersebut bekerja, maka semakin besar kemungkinan objek sosialisasi memahami apa yang diharapkan oleh pihak manajemen. Tentunya hal ini akan berpengaruh pada bagaimana pengajar mengadaptasi nilai-nilai yang diperkenalkan dan juga berpengaruh terhadap pengertian mereka tentang budaya Kinderfield.

Dalam penelitian yang dilakukan diketahui bahwa proses sosialisasi yang diberlakukan kepada pengajar sejauh ini masih bervariasi, dalam arti bahwa pengenalan pengajar pada nilai-nilai budaya ada yang diperoleh melalui proses pengenalan awal bekerja, ada yang mengetahui dari rekan kerja, melalui *Class Manager* dan ada yang mengetahui dari komunikasi informal antara pengajar:

“Biasanya *teacher* baru mulai bisa beradaptasi dari minggu pertama. Biasanya mereka sudah mengerti atau lebih tepatnya memahami apa tujuan dari Kinderfield. Bukan Cuma dari saya, namun juga dari rekan kerja sekelas atau luar kelas dan juga dari *Class Manager*, jadi *teacher* baru tersebut langsung mengerti”.⁵²

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa ada dua cara transfer nilai budaya terhadap karyawan atau dua cara sosialisasi budaya, yaitu dengan cara Ritual dan Cerita.

a. Ritual

Seperti yang sudah di jabarkan pada bab dua penelitian ini bahwa ritual adalah deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, sasaran apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti, pengajar pada tahap pra kedatangan, lazimnya pengajar berada dalam masa percobaan selama tiga bulan. Pada akhir percobaan itu, pihak manajemen harus mengambil salah satu dari dua pilihan, yaitu meneruskan pengajar tersebut bekerja dengan kontrak yang

⁵² *Ibid*

ditentukan atau memberhentikan pengajar. Hal yang membuat pengajar baru tersebut mendapatkan kontrak pekerjaan adalah dengan menunjukkan kinerja kerja yang memuaskan, layanan kepada pihak manajemen dan kegiatan keilmuan. Pihak manajemen akan melihat apakah pengajar tersebut dapat mencocokkan diri dengan lingkungan dan tuntutan pekerjaan, seperti yang diungkapkan oleh *principal*:

“Pihak manajemen, khususnya saya, sudah pasti akan memantau dengan baik perkembangan dari *teacher* baru tersebut. Sejauh mana dia berkembang dan beradaptasi dalam kelas dan rekan kerjanya. Apakah dia cocok dengan anak didik dan rekan kerja, apakah dia bisa menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu dan lainnya, yang pasti dia selalu dalam pengawasan saya dan rekan kerjanya.”⁵³

Seluruh pengajar dalam Kinderfield melakukan pengenalan dan pembelajaran budaya pada saat masa pertama kedatangan pengajar ke dalam lingkungan pekerjaan melalui proses yang sama dari tahap penerimaan pengajar tersebut melalui masa percobaan sampai dengan masa kontrak. Para pengajar mengenal, mempelajari dan akhirnya beradaptasi dengan budaya kerja dalam jangka waktu maksimal tiga bulan pertama masa percobaannya dan dalam kurun waktu itu pengajar tersebut harus berusaha meningkatkan kinerja yang memuaskan dan bidang keilmuannya terhadap anak didik, sehingga pihak manajemen dapat memberikan nilai yang positif terhadap pengajar tersebut dan akhirnya mendapatkan kontrak kerja yang diharapkan, seperti yang diungkapkan *Class Manager* sebagai berikut:

“Kayaknya semua *teacher* yang masuk kesini, selalu lewat proses yang sama. Dari pertama kali masuk, masa percobaan sampe kontrak deh, pasti sama...”⁵⁴

⁵³ *Ibid*

⁵⁴ Hasil wawancara dengan *Class Manager*

Dalam beberapa kasus yang terjadi dalam hal pihak manajemen memberhentikan pengajar tersebut setelah masa percobaan, pengajar tersebut kurang layak dalam bekerja dan tidak mampu beradaptasi dengan budaya kerja yang ada dalam Kinderfield. Pengajar yang cerdas akan menilai secara dini dalam kurun waktu percobaan sikap dan perilaku apakah yang diinginkan pihak manajemen dan kemudian akan mengajukan kepada mereka apa yang mereka inginkan. Seperti contoh kasus yang diceritakan *Class Manager* dalam wawancaranya yang menceritakan salah seorang pengajar yang pada saat masa percobaan sudah berinisiatif tinggi untuk mencoba metode baru dalam mengajar tanpa sepengetahuan pengajar pasangannya dan pihak manajemen:

“Waktu itu, pernah ada kasus dimana ada *teacher* baru yang mengajar baru sekitar tiga minggu. Saya gak usah kasih tau namanya ya *Miss*, tapi dia langsung diputuskan masa percobaannya karena mencoba metode lainnya yang pernah dia terapkan di sekolah sebelum dia kerja disini tanpa sepengetahuan saya. Padahal kita sudah ada metode yang jelas dan tertulis yang ada di setiap kelas, tapi *teacher* itu tanpa tedeng aling-aling main ngubah aja, waktu itu rekan kerja sekelasnya sedang ijin sakit. Kita memang sudah memberikan peringatan pertama, namun dia kembali melakukan eksperimen tentang metode pengajaran baru, waktu yang kedua kalinya dia beranggapan bahwa salah satu anak didiknya menderita gejala autis, dan dia tanpa memberi tahu saya langsung memberikan tugas khusus kepada murid tersebut, dan itu fatal karena ortunya tau dan langsung mengadu pada saya, dan tanpa pikir panjang, masa percobaannya saya putus.”⁵⁵

Hal ini menjadi sesuatu yang amat prinsipil bagi pihak manajemen, bahwa pengajar harus mengajar dengan sistem dan metode yang sudah diberikan kepada masing-masing pegawai dan pelanggaran tersebut dapat dihindari jika pengajar tersebut bekerja sesuai dengan metode dan sistem yang ada,

⁵⁵ *Ibid*

namun jika pengajar tersebut memiliki ide atau masukan yang baik guna meningkatkan kinerja pengajar tersebut, maka pengajar tersebut dapat menunggu hingga masa percobaan berakhir dan mengemukakan kepada pihak manajemen, karena pihak manajemen bersifat terbuka terhadap masukan apapun jika dengan tujuan yang baik.

Proses penyampaian nilai-nilai budaya ini berjalan sesuai dengan kebiasaan yang sudah berjalan dari waktu ke waktu. Seperti yang diutarakan oleh pengajar yang sudah mengajar sejak Kinderfield didirikan:

“Waktu pertama masuk sini, pastinya gue lewat *interview* oleh *Miss Wati*, setelah lolos masa *interview* gue langsung masuk masa percobaan tiga bulan, disitu gue diawasin langsung sama *Miss Wati* and partner gue, nah setelah itu baru gue dapat kontrak kerja dari dia. Pertama selama satu tahun tapi setelah itu dua tahun terus.”⁵⁶

Pernyataan yang sama juga dilontarkan oleh salah seorang pengajar tentang masa pengajar tersebut memasuki dunia kerja di Kinderfield:

“Pas gue masuk sini sih biasa *Miss*, ngelamar, dipanggil, *interview* sama *Miss Wati*, terus apa lagi ya...ehm..kayaknya waktu itu gak ada seminggu gue dah dipanggil *Miss*, langsung nego gaji pas dipanggil itu. Langsung deh gue percobaan tiga bulan. Setelah lolos tiga bulan, baru deh *Miss Wati* manggil gue lagi buat tanda tangan kontrak. Gue lupa *Miss* setahun atau dua tahun ya...kayaknya setahun *Miss!*”⁵⁷

Dari pernyataan dua pengajar diatas, dapat diketahui bahwa adanya persamaan yang terjadi pada saat mereka memasuki masa pra kedatangan dan masa percobaan sampai dengan mereka mendapatkan kontrak kerja yang mereka inginkan. Hal inilah yang menjadi kebiasaan yang terjadi pada saat pengajar baru memasuki lingkungan kerja di Kinderfield.

b. Cerita

⁵⁶ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 14 Desember 2007

⁵⁷ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 14 Desember 2007

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh penulis mendapat satu hal yang menarik perhatian dalam proses sosialisasi budaya, yaitu lewat cerita yang telah terjadi dimasa lampau yang diceritakan oleh para pengajar terdahulu. Seperti yang diutarakan oleh narasumber yang merupakan pengajar baru di Kinderfield:

“Iya *Miss*, waktu itu aku tau tentang kebiasaan disini dari *Miss* Rita. Aku banyak Tanya ke dia tentang semua yang pernah kejadian gitu *Miss*, ya secara biar gak kena marah ama *Miss* wati or *Miss* itu tuh *Miss*, ya *Miss* Diah tau sendirilah siapa. Yang penting aku kerja, dan tau batasannya. *Miss* Rita juga sering cerita tentang kasus yang pernah dialami ama *teacher* lain gitu yang pernah didepak sama *Miss* Wati gara-gara kesalahan yang fatal. Ya..sambil ngerumpi pastinya *Miss*”⁵⁸

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa narasumber tersebut sebagai pengajar termuda di Kinderfield dapat mengenal beberapa budaya dari pengajar pendamping dalam satu kelasnya dimana rekan kerjanya tersebut menceritakan beberapa hal yang terjadi di masa lampau kepada narasumber tentang pengalaman kesalahan seorang pengajar baru sehingga pengajar tersebut diberhentikan dari Kinderfield. Narasumber tersebut mempelajari kesalahan-kesalahan yang terjadi oleh pengajar tersebut sehingga dia tidak membuat kesalahan yang sama terjadi.

Cerita merupakan salah satu bentuk yang ampuh bagi karyawan dalam mempelajari dan memahami budaya perusahaan. Lewat cerita pengajar dapat mengenal dan memahami apa kemauan dari pihak manajemen kepada pengajar dan dapat mempelajari dari kesalahan-kesalahan yang pernah diperbuat oleh pengajar-pengajar sebelumnya. Bukan hanya cerita tentang kesalahan dari para pengajar sebelumnya saja, namun cerita dapat pula berupa sejarah tentang berdirinya perusahaan, pendiri organisasi,

⁵⁸ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 21 Desember 2007

pelanggaran aturan, kisah sukses seorang pengajar dan cara mengatasi masalah-masalah dalam bekerja, seperti yang diutarakan oleh salah seorang pengajar dalam wawancaranya:

“Waktu pertama kali gue kerja disini, gue lebih banyak belajar dari senior yang udah lebih dulu kerja. Ya banyak tanya deh sama mereka tentang gimana bisa kerja yang baik disini atau tentang pengalaman mereka dulu waktu pertama kali kerja disini. Ngebantu banget lho, kalo gue gak nanya mereka mungkin gue gak tau gimana kejadian yang dulu pernah kejadian disini. Paling gak gue gak buat kejadian yang salah. Karena gue gak mau dapet imej buruk dari atasan makanya harus banyak tanya sama semuanya. Pokoknya harus aktif deh. Supaya gak lelet perkembangan kerja gue disini”.⁵⁹

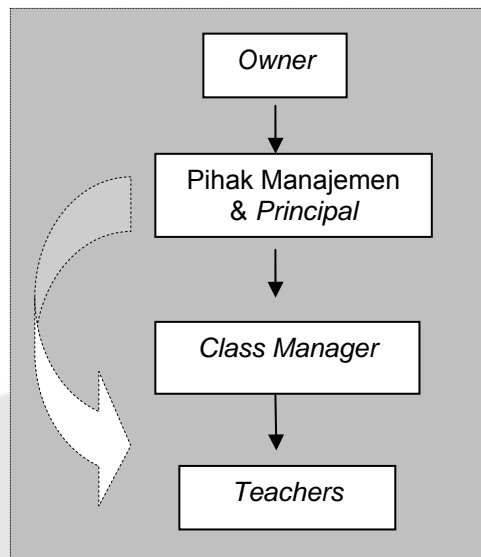
Hal tersebut didukung oleh pernyataan koodinatornya dalam wawancara:

“Biasanya mereka tanya kesaya atau ke *teacher* lain tentang kerjaan, pengalaman atau kasus yang dulu pernah kejadian gitu *Miss*. Atau kita sendiri yang tiba-tiba ngerumpi tentang kejadian dulu yang pernah dialami siapa gitu *Miss* kalo lagi nganggur. Ya nguntungin juga sih ngerumpiin kayak gitu, soalnya mereka jadi tau sama kejadian dulu, misalnya tentang kesalahan siapa gitu, jadi mereka bisa ngambil hikmahnya”.⁶⁰

Dari pernyataan diatas peneliti dapat mengetahui bahwa sosialisasi budaya pada Kinderfield dapat berjalan dengan mekanisme Cerita yang diuraikan oleh rekan kerja atau senior. Dan untuk lebih jelasnya proses sosialisasi budaya pada Kinderfield dapat digambarkan dalam skema berikut ini:

⁵⁹ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 14 Desember 2007

⁶⁰ Hasil wawancara dengan *Class Manager* pada tanggal 21 Desember 2007



GAMBAR IV.1

Alur Sosialisasi Budaya Kinderfield
Dari Berbagai Sumber

Dari penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa sosialisasi berjalan dari pihak teratas yaitu dari pihak pemilik Kinderfield kepada pihak manajemen dan Principal kemudian mengalir kepada *Class Manager* yang untuk selanjutnya disalurkan kepada para pengajar (*teachers*). Namun dalam beberapa kondisi, pihak *Principal* dapat langsung mengakulturasikannya kepada para pengajar.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh sejumlah pengajar, *Class Manager* dan *Principal*, proses sosialisasi yang berjalan di Kinderfield sesuai dengan mekanisme tahapan sosialisasi formal dan informal. Tahapan sosialisasi formal yang berjalan di Kinderfield adalah sebagai berikut:

Tahap pertama:

Pada tahap ini pihak manajemen melakukan seleksi awal pada proses rekrutmen. Diterima atau tidaknya seorang karyawan ditentukan oleh pihak manajemen berdasarkan alasan subjektif, yaitu apakah pengajar tersebut berkualifikasi sebagai pengajar yang cakap dan baik, sehingga patut untuk diterima bergabung didalam lingkungan Kinderfield. Begitu juga sebaliknya, jika pengajar tersebut tidak memenuhi criteria yang ditetapkan Kinderfield, maka calon harus ditolak. Dalam proses tersebut pihak manajemen menemukan beberapa kriteria yang sekiranya cocok dan layak dengan harapan dan lingkungan di Kinderfield.

Tahap kedua:

Melalui tahap seleksi awal, calon pengajar yang diterima mulai melakukan orientasi awal. Keterlibatan pengajar baru dengan Kinderfield merupakan titik awal pengajar mengenal dan terlibat didalam proses belajar dan mengajar, norma-norma perilaku yang berjalan dan nilai-nilai budaya yang diajarkan oleh pihak manajemen dan *Class Manager*. Pada tahapan proses ini, pihak manajemen mengharapkan agar pengajar baru tersebut dapat membuka pikiran dan dapat mengikuti norma dan tatanan dalam Kinderfield.

Tahap ketiga:

Pada tahap ketiga ini, pihak manajemen melakukan bimbingan dan pengawasan terhadap pengajar tersebut dalam adaptasinya terhadap pemahaman nilai-nilai budaya, kebiasaan, norma yang berjalan dan kondisi lingkungan di Kinderfield. Pengajar baru tersebut, dikenalkan dengan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaannya agar dapat mengenal dan memahami seluk beluk dalam

pekerjaannya dan rekan sesamanya. Pada tahap ini pula, pengajar diberikan penjelasan secara detil tentang sistem kompensasi dan reward dan harapan Kinderfield akan tugas pekerjaan dan kinerja pengajar tersebut.

Tahap keempat:

Pada tahap ini pengajar sudah melewati masa percobaannya selama 3 (tiga) bulan. Jika pengajar tersebut memenuhi kriteria yang sudah ditentukan oleh Kinderfield, maka pihak manajemen dan pengajar baru tersebut membuat surat kontrak kerja. Pihak manajemen masih terus mengawasi dan membimbing pengajar baru tersebut tapi dengan intensitas yang lebih rendah dari tahap sebelumnya. Pengajar baru tersebut kembali diyakinkan agar dapat memahami dan mempraktekan nilai-nilai budaya oleh rekan sekelasnya dan pihak *Class Manager*. Dengan diterimannya pengajar tersebut, maka sudah ada nilai kepercayaan yang terjalin antara pihak manajemen dengan pengajar baru tersebut.

Tahap kelima:

Pada tahap kelima ini, pihak rekan sesama pengajar dan *Class Manager* biasanya sudah saling mengenal dengan baik pribadi masing-masing. Dengan begitu, proses sosialisasi nilai-nilai budaya terjalin lewat cerita dan penokohan tentang seseorang yang pernah bekerja sebelumnya ataupun masih bekerja di dalam Kinderfield. Bukan hanya itu, biasanya rekan kerja tersebut memberikan beberapa nasehat agar dapat bekerja dan mengikuti kebiasaan-kebiasaan dalam Kinderfield.

Tahap enam:

Pada tahap ini sebagai tahap akhir sosialisasi, sudah tercipta adanya *role model*, yang menjadi panutan bagi pengajar tersebut dalam mempertahankan dirinya didalam Kinderfield, baik itu dari pihak pengajar, *Class Manager* maupun pihak manajemen yang membuat pengajar baru tersebut secara tidak langsung akan meniru dan mencontoh tingkah laku, keseharian, dan bagaimana mengatasi konflik dan masalah-masalah yang dihadapi.

Pada cara sosialisasi budaya dengan mekanisme informal, pihak manajemen tidak memakai standar baku bagaimana pelestarian budaya harus dilakukan. Pada tahap kelima dan keenam pada proses sosialisasi dengan mekanisme formal, dapat dikatakan pula sebagai mekanisme sosialisasi informal. Pengajar baru mengakulturasi nilai-nilai budaya yang berjalan lewat cerita, penokohan, kebiasaan-kebiasaan dalam merayakan acara keagamaan, seperti Idul Fitri, Hari Natal dan Tahun Baru Cina, dan kebiasaan dalam merayakan *Championship, End Year, Performance* dan acara lainnya seperti menengok teman yang sedang sakit atau terkena musibah.

Jadi dapat ditekankan kembali bahwa proses sosialisasi yang terjadi di Kinderfield berjalan melalui tahap pembelajaran dan tahap adaptasi seperti apa yang dikatakan Poerwanto. Tahap pembelajaran yang dilakukan karyawan atau pengajar Kinderfield adalah tahapan atau waktu dimana pengajar tersebut mempelajari pola kehidupan Kinderfield dan para pengajar tersebut mempelajari berbagai aturan, kebiasaan, keseharian dan pelaksanaan tugas serta pola perilaku Kinderfield. Sedangkan pada tahap adaptasi, karyawan atau pengajar Kinderfield sudah menyesuaikan diri terhadap lingkungan keorganisasian Kinderfield, yang merupakan sebuah proses adaptasi pengajar melalui berbagai

cara antara lain tentang keteladanan dari *Principal*, *Class Manager* ataupun para pengajar yang sudah bekerja sebelumnya, penokohan dan cerita para pendahulu dalam membesarkan perusahaan, rutinitas, dan kebiasaan lainnya.

4.2.3. *Class Manager* Dalam Sosialisasi Budaya Kinderfield

Seperti yang sudah dijelaskan, peran *Class Manager* adalah sebagai koordinator seluruh *teacher* dalam Kinderfield bertugas mengawasi, mengatur dan membimbing para pengajar dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun dalam perjalanannya, *Class Manager* juga berperan sebagai alat sosialisasi budaya didalam Kinderfield. *Class Manager* menyampaikan pesan, tugas dan informasi dari pihak manajemen atau atasan kepada bawahan, dalam hal ini adalah para pengajar. Dalam beberapa kesempatan, pihak manajemen atau atasan memberikan pemahaman dan pengertian tentang budaya kerja yang mereka anut kepada para pengajar secara langsung, baik itu secara pribadi maupun dalam forum pertemuan (*meeting*). Namun tidak jarang pula pihak manajemen mengalihkan tugas itu kepada *Class Manager* untuk menyampaikannya, seperti tentang kebiasaan-kebiasaan yang ada, kegiatan rutin yang selalu diselenggarakan Kinderfield dan lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan.

Personil *Class Manager* yang juga merupakan rekan kerja sesama pengajar membuat para pengajar tidak merasakan canggung atau segan dalam mengutarakan sesuatu yang berkenaan dengan pekerjaan. Faktor kedekatan antara *Class Manager* dan pengajar yang sama-sama sebagai pengajar menjadi nilai tambahan yang membuat para pengajar lebih terbuka tentang masalah dan hambatan yang pengajar hadapi dalam memahami dan mencerna informasi yang

diberikan. Selain sebagai pemberi penjelasan tentang aturan, tata tertib dan kebiasaan yang ada di Kinderfield, mereka juga sebagai pencari solusi atas masalah atau konflik yang terjadi antara pengajar. Berhubungan dengan seluruh pengajar di Kinderfield adalah wanita, maka tidak dapat diingkari kadang sifat kewanitaan mereka muncul, dan menimbulkan konflik, dan pihak *Class Manager* diharapkan menjadi pencari solusi dan pembimbing dalam menyelesaikan masalah yang ada dengan memberikan cerita atau kasus yang pernah ada dan terjadi dalam Kinderfield yang berhubungan dengan masalah yang sedang dialami, seperti yang diutarakan oleh salah satu personil dari *Class Manager*:

“Kita sebagai *teacher* juga sebagai *class manager* juga dimana fungsi kita tuh banyak, selain sebagai penyambung lidah dari *Miss wati*, tapi juga sebagai tempat ngadunya anak-anak. Ya, wajar aja *Miss*, cewek semua. Tau sendiri kan kalo udah ada salah satu yang bete, apalagi kalo lagi dapet, biasanya kan sensitif, nah banyak tuh yang bikin ribut. Nah, kita-kita lagi yang harus nengahin, cari solusi yang bisa ngebuat mereka puas. Ya pokoknya harus selesai baek deh mereka yang lagi berantem, biar gak kedengeran sama *Miss Wati*. Tapi biasanya berantemnya gak pake lama, setelah kita damaiin, udah akur lagi. Biasalah *Miss*...”⁶¹

Dari pernyataan *Class Manager* diatas dapat diketahui bahwa peran *Class Manager* juga sebagai penyampai pesan dari pihak manajemen dan sebagai pembimbing pengajar dalam menyelesaikan konflik yang terjadi sehingga tidak sampai terdengar ke pihak manajemen.

Fungsi *Class Manager* sebagai koordinator seluruh pengajar sangat penting, karena mereka dapat menjadi salah satu alat sosialisasi budaya dari pihak manajemen kepada pengajar. Dengan tidak ada batasan yang begitu terlihat antara pengajar dan *Class Manager*, maka pengajar dapat meminta atau menanyakan langsung tanpa ada rasa sungkan tentang hal-hal yang tidak

⁶¹ Hasil wawancara dengan *Class Manager* pada tanggal 14 Desember 2007

dimengerti baik itu tentang pelanggaran aturan, sejarah perusahaan, kisah sukses pengajar sebelumnya, sejarah Kinderfield dan cara mengatasi masalah-masalah dalam belajar mengajar dalam Kinderfield, seperti yang diutarakan oleh salah seorang *Class Manager*.

“Tugas kita banyak lho *Miss*, selain sebagai jembatan antara pihak manajemen dengan *teacher*, kita harus tau tentang kebutuhan dan semua informasi yang ada, *up to date* lah...gak boleh basi, karena *teacher* banyak yang nanya ke kita, terus tentang peraturan dan tata tertib, kita harus hapal luar kepala, kita juga bertanggung jawab kalau ada *teacher* yang bermasalah. Pasti kita yang ketempuan kalo ada kasus, kita harus bisa mengatasi masalah *intern* kita, kalau bisa jangan sampai ke pihak atas, kalau bisa ya kita sendiri yang nyelesein”.⁶²

Dari pernyataan diatas, dapat terlihat bahwa peran *Class Manager* merupakan peran sebagai koodinator para *teacher* dalam Kinderfield, mereka merupakan jembatan bagi pengajar dan pihak manajemen. Peran mereka yang juga sebagai pengajar memudahkan para pengajar lain untuk berkeluh kesah tentang pekerjaan mereka dan masalah-masalah yang dihadapi.

Seperti yang dikemukakan pihak manajemen bahwa peran *class manager* selain sebagai koordinator, pembimbing dan pengawas para pengajar adalah sebagai alat sosialisasi budaya antara pihak manajemen kepada para pengajar. Hal ini dibenarkan oleh para pengajar yang memberikan keterangan bahwa peranan *class manager* merupakan sebagai penghubung atau penyambung lidah para pengajar kepada pihak manajemen atau sebaliknya selain sebagai tempat berkeluh kesah para pengajar dan pencari solusi atas masalah yang mereka hadapi dalam bekerja, seperti yang diungkapkan oleh narasumber berikut:

⁶² Hasil wawancara dengan *Class Manager* pada tanggal 21 Desember 2007

“Ya pentinglah *Miss*, penting banget...kalo gak ada *Miss Chicca* mungkin hubungan kita sama atasan bakalan dingin...lho kok dingin sih bilangnya...maksudnya kaku gitu *Miss*...soalnya lewat dia kita bisa minta apa-apa yang kita butuhin...jadi gak perlu harus ngadep *Miss Wati*. Terus kalo kita lagi kesusahan, dia-dia juga yang ngebantuin, jadi *Miss Wati* gak perlu tau. *Miss Wati* cuma tau beres, yang penting anak-anak gak ada masalah...eee...oya satu lagi...gak ada komplain dari *parents*”⁶³

Dari pernyataan pengajar diatas, diketahui bahwa pengajar tersebut memiliki kepentingan kepada pihak *Class Manager* dalam memperlancar proses sosialisasi nilai-nilai budaya dan bagaimana mengatasi masalah-masalah yang timbul pada saat mereka bekerja.

4.2. Komunikasi

Pada dasarnya komunikasi di Kinderfield bersifat fleksibel (*luwes*) dan tidak dibatasi oleh aturan-aturan formal, biasanya informasi yang didapatkan dari para bawahan dalam organisasi kemudian disampaikan secara langsung kepada jenjang diatasnya yang pada akhirnya sampai kepada pucuk pimpinan (*Principal*). Dalam hal ini Kinderfield juga memiliki budaya dalam berkomunikasi, dimana bahasa yang digunakan antara bawahan kepada pimpinan atau sebaliknya menggunakan bahasa yang tidak formal (seperti berkomunikasi dengan rekan kerja) tanpa memandang atasan maupun bawahan. Jika informasi yang telah didapatkan mengharuskan Kinderfield para anggota organisasi untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan biasanya dibicarakan dalam suatu pertemuan untuk mengambil suatu keputusan, atau dibicarakan secara pribadi atau melalui koodinator seperti hasil wawancara dari pengajar sebagai berikut:

“Kalau saya bilang suasana kerja disini paling enak. Memang boleh dibilang tidak terlalu formal, bisa dilihat dari kita bicara

⁶³ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 21 Desember 2007

setiap hari, dari cara berpakaian itu nggak kayak di perkantoran. Disini kalau kita manggil cuma pake 'Miss' aja kepada semua techer, tanpa kecuali, walaupun beberapa dari mereka sudah berumah-tangga, tapi bukan berarti kita manggil mereka dengan 'mam', tapi bukan berarti juga tidak sopan. Pimpinan juga gitu, sama, kita manggilnya juga pake 'Miss' aja dan dia memberikan komunikasi yang jelas kepada karyawan"⁶⁴

Pimpinan Kinderfield memberikan komunikasi yang jelas kepada para bawahannya. Fleksibilitas di dalam mereka berkomunikasi beberapa kali sangat membantu mereka dalam menghindari hal-hal yang bersifat *Miss communication* (komunikasi yang salah). Sebab komunikasi adalah berhubungan antara organisasi dengan ingkungannya dan informasi yang mengalir mengintegrasikan kegiatan internal organisasi para pengajar dalam menyampaikan masalah melalui para *Class Manager*, jika tidak memberikan pemecahannya, baru dikonsultasikan kepada *Principal* yang kemudian dipecahkan secara bersama-sama.

Baik *Principal* maupun *Class Manajer* memberikan masukan-masukan secara lisan dan selalu mendampingi para bawahannya untuk ikut serta dalam memecahkan masalah yang sering terjadi. Ada beberapa cara *Principal* dalam menerima keluhan atau masukan dari para pengajar, antara lain:

1. Secara lisan, jika permasalahan yang dihadapi membutuhkan waktu segera atau mendesak, biasanya dilakukan secara lisan, yaitu melalui suatu pertemuan antara bawahan dengan pimpinan untuk memecahkan permasalahan secara bersama dalam sebuah forum.
2. Melalui perantara *Class Manager*, jika permasalahan tidak bersifat mendesak, maka pihak *Principal* akan memberikan wewenang kepada

⁶⁴ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 14 Desember 2007

Class Manager untuk memberitahukan secara jelas kepada para kepala para pengajar.

Pernyataan diatas tersebut ditegaskan oleh *principal* Kinderfield dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Kalo menurut saya, udah cukup terbuka ya...ya paling ada sih yang kadang mereka sembunyiin dari saya...tapi gak bersifat penting sih...kalo saya sih udah cukup terbuka dengan mereka, apa yang saya sampaikan pasti demi kebaikan Kinderfield juga, jadi saya langsung ngomong ke mereka jika ada sesuatu yang harus disampaikan atau lewat *Miss Chicca* atau *Miss Evelyn*...dan saya rasa, mereka juga cukup terbuka dalam berkomunikasi, paling tidak saya, *class manager* dan *teacher* sudah jadi satu kesatuan, jadi memang harus terbuka.”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pihak *Principal* selaku atasan senantiasa berusaha untuk menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya terutama jika terdapat masalah harus segera diatasi baik dengan cara komunikasi secara langsung dengan karyawan yang berkaitan ataupun melalui perantara *Class Manager* sebagai koordinator. Hal ini diperkuat lagi oleh pernyataan salah seorang *Class Manager* sebagai berikut:

“Komunikasi disini, ehm...cukup baik *Miss*, gak banyak formalitas kayak tempat lain. Eee...tapi tetap ada *respect in the middle of our conversation, specially with Miss Wati or Miss Yulan and of couse Miss Yusti*. Tapi eee...gak formal-formal amat sih *Miss*..kalo kita ada sesuatu yang pengen dibicarakan, misalnya ada *teacher* yang pengen curhat sama *Miss Wati*, dia bisa dengan gampang tuk ketemu tanpa harus ngomong ke gue. Begitu juga *Miss Wati*, dia kalo ada sesuatu pasti langsung diomongin ke kita entah itu waktu *morning pray*, atau lewat saya atau *Miss Chicca*...”⁶⁵

Dapat dilihat bahwa komunikasi didalam lingkungan Kinderfield berjalan dengan cukup baik. Masing-masing pihak berusaha untuk saling terbuka dalam

⁶⁵ Hasil wawancara dengan *Class Manager* pada tanggal 21 Desember 2007

menyampaikan masalah yang dihadapi baik itu disampaikan dalam sebuah forum maupun secara pribadi baik langsung atau melalui *Class Manager*.

4.3. Derajat Konformitas/Tingkat Kepatuhan pada Peraturan

Kinderfield memiliki peraturan-peraturan tertulis selain peraturan dari Departemen Tenaga Kerja, yaitu peraturan tentang adab berpakaian dalam mengajar, disiplinitas waktu kerja, dan lainnya yang tidak dapat dikemukakan dalam penelitian ini dengan alasan merupakan rahasia perusahaan yang tidak bisa di sebar-luaskan. Karyawan dituntut untuk memiliki komitmen bersama dalam menjalankan bisnis. Komitmen ini mengarah pada pelestarian rasa kekeluargaan, kebersamaan, dan kekompakan.

“Hingga saat ini, Kinderfield masih tetap mempertahankan ...ehm ...nilai-nilai yang dianggap dapat menunjang tujuan organisasi seperti misalnya dalam hal integrasi atau memberikan rasa kenyamanan kepada seluruh karyawan, *teacher* khususnya, entah itu untuk memperkuat rasa kekeluargaan atau kekompakan. Tentunya kita tahu ya kalau integrasi yang kuat itu akan sangat berpengaruh di dalam kita bekerja...”⁶⁶

Salah seorang warga Kinderfield, berkomentar bahwa selama ini Kinderfield memiliki peraturan tertulis diluar peraturan dari Departemen Tenaga Kerja. Para pengajar diharuskan menyelesaikan pekerjaan sebelum pulang. Hari dan waktu kerja *teacher* adalah Senin hingga Sabtu, dimana kelas dimulai pukul 08:00 – 12.00 WIB, Waktu istirahat dari pukul 12.00- 13.00, dan waktu untuk menyiapkan bahan mengajar esok harinya dari pukul 13.00 – 15.00, kemudian para pengajar dibolehkan untuk pulang. Sedangkan dalam mekanisme pengawasan langsung untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku para

⁶⁶ Hasil wawancara dengan *Principal* pada tanggal 14 Desember 2007

pengajar, tugas dan tanggung jawab ini diberikan kepada masing-masing *Class Manager* untuk dipertanggung-jawabkan kepada *Principal* yang kemudian sampai kepada *Owner*. Jika ada kesepakatan yang telah ditetapkan, hal ini juga ditangani langsung oleh *Class Manager* masing-masing. Hal pertama yang dilakukan adalah dengan cara melakukan pendekatan kepada pengajar yang melakukan pelanggaran tersebut, tetapi jika tidak menemukan jika keluar maka cara yang ditempuh adalah meminta pertimbangan kepada *Principal*. Lebih lanjut pengajar tersebut menjelaskan sebagai berikut:

“Kalau untuk masalah berpakaian, di sini tidak ada peraturan sudah sangat jelas, bahwa ada seragam dalam setiap harinya. kami punya komitmen untuk selalu menjaga nilai-nilai yang selama ini kami bina sebab nilai-nilai tentang kekompakan, rasa kekeluargaan dan kebersamaan itu dapat membantu membawa kemajuan Kinderfield terutama tentang ketepatan waktu bekerja, untuk itu kami selalu dianjurkan oleh pimpinan selalu menjaga nilai-nilai itu, sebab itu sangat berpengaruh pada kinerja kami, ya, kami menyadari dirilah kalau Kinderfield maju tentunya anggotanya pun ikut merasakan kemajuan itu...”⁶⁷

Dalam komentarnya tersebut, pengajar tersebut menjelaskan bahwa sebagai lembaga pendidikan, karyawan dituntut dalam ketepatan waktu dalam mengajar, walaupun dalam satu kelas terdapat dua pengajar, namun tidak akan dapat maksimal dalam mengajar jika salah satu diantaranya telat dalam kehadirannya. Jika salah satu pengajar tidak dapat hadir karena alasan yang krusial, maka pengajar tersebut dapat memberitahukan sebelumnya kepada *Principal*, sehingga pengajar cadangan akan bersiap untuk mendampingi pengajar yang lain. Begitu juga jika ada yang ingin mengajukan cuti, seperti yang ungkapkan oleh salah seorang pengajar dalam wawancaranya sebagai berikut:

⁶⁷ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 14 Desember 2007

”Peraturannya sih *Miss* gak begitu *strict* banget ya...ee.. kecuali tentang waktu dan pakaian ya *Miss*...kalo itu emang harus iya, gak boleh nggak. Kalo dateng telat, selain gak dapet bonus, kasian partner kita juga. Anak-anak kan gak semuanya nurut kalo dibilangin, tau sendiri kalo ngajar anak-anak *kiddy*, pada berarakan semua, kalo kita telat apalagi gak masuk tanpa ijin dulu, kecuali kalo kitanya ada urusan yang gak bisa eee....pokoknya penting deh *Miss*, baru bisa cabut.”

Para pengajar memiliki kesadaran dalam menyelesaikan tugasnya, ini dapat dilihat dari kesungguhan para pengajar dalam menyelesaikan tugas sebelum waktunya. Sedangkan banyaknya pengajar yang mengundurkan diri dari Kinderfield semata-mata bukan karena tidak menyukai lingkungan kerja di Kinderfield melainkan mendapatkan tawaran yang lebih tinggi dari perusahaan pesaing dan ini lazim dalam dunia usaha.

Mengenai sikap, para pengajar bersikap sangat professional karena masing-masing individu memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam organisasinya. Mereka tidak terpaksa ataupun dipaksa dalam menyelesaikan tugasnya karena itu merupakan tanggung jawab moral dari masing-masing individu. Dan selama ini tidak ada karyawan yang di PHK akibat pelanggaran peraturan ataupun pengingkaran kesepakatan yang telah dibuat mengenai disiplinitas dalam menjalankan pekerjaannya.

4.4. Hubungan Kerja Antar Atasan dan Bawahan

Di dalam Kinderfield, hubungan antara pihak manajemen dan pengajar terjalin dengan sangat baik dan akrab, hal ini dijelaskan oleh salah seorang pengajar yaitu sebagai berikut:

“Kalau dikatakan senang yang memang senang kerja disini, seperti misalnya kalau kita berhubungan dengan *Principal* aja nggak seperti hubungan antara atasan dan bawahan, tetapi sudah seperti teman kerja kita saja. Dalam cara panggil pun

kita tidak menggunakan kata *Mam* tetapi tetap *Miss*, padahal *Miss Wati* sudah menikah. Sebab ini akan membuat kita semakin akrab, tidak ada rasa riku atau sungkan. Enggak itu saja, kita juga dapat perhatian dari pimpinan. Pimpinan disini selalu mensuport kerja kita, seringkali kasih masukan-masukan ke kita-kita”.⁶⁸

Dari hasil wawancara diatas, menggambarkan bahwa hubungan antara pihak manajemen dengan pengajar di Kinderfield tidak dipandang sebagai hubungan antar atasan dan bawahan melainkan dipandang sebagai rekan kerja. Selain hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin cukup baik, karyawan juga merasakan situasi yang menyenangkan karena mendapatkan dorongan dari pimpinannya, dan selalu memberikan arahan-arahan atau masukan-masukan yang bermanfaat bagi aktivitas kerja karyawan. Hubungan yang baik ini juga disertai oleh penghargaan atas prestasi para karyawan yaitu dengan adanya *teacher of the month* yang sertai dengan bonus penghasilan.

Kinderfield sangat memperhatikan para karyawannya karenanya karyawan merupakan tulang punggung bagi Kinderfield. Jika para karyawan termotivasi dalam bekerja maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Usaha Kinderfield dalam memberikan perhatian kepada karyawan adalah dengan memberikan penghargaan-penghargaan berupa bonus kepada *teacher*, hal ini diungkapkan oleh salah seorang *Class Manager*.

”Memang ada suatu perhatian khusus dari pimpinan kepada para karyawan, karena itu mungkin sebagai imbalan kerja keras kita selama ini dan untuk memotivasi kita bekerja lebih unggul. Yang menurut kita baik itu, perhatian yang besar maupun perhatin yang kecil, seperti misalnya gaji kita tiap tahun pasti dinaikan, ada bonus bagi *teacher* yang berprestasi pada setiap bulannya, lalu kita juga menerima beberapa fasilitas-fasilitas kesehatan maupun kesejahteraan. Trus hal-hal kecilnya kita yang lagi ulang tahun dirayain walaupun hanya sekedar bagi-bagi kue sama orang-orang kantor, itu

⁶⁸ Hasil wawancara dengan *Teacher* tanggal 14 Desember 2007

pun juga dibiayain kantor, trus kalau ada yang sakiit atau kena musibah ataupun yang lagi nikahan, itu juga dapat perhatian khusus dari perusahaan. Sedangkan untuk masalah-masalah pekerjaan, ya biasanya para pimpinan juga ikut terjun dalam pekerjaan kita, dalam arti memberikan masukan-masukan atau arahan-arahan atau apa saja untuk kemajuan pekerjaan...”⁶⁹

Ungkapan yang dikemukakan oleh salah satu *Class Manager* diatas dengan jelas mencerminkan bahwa organisasi sangat menghargai para karyawan yaitu dengan memberikan perhatian-perhatian, baik itu dalam bentuk perhatian kecil maupun perhatian besar. Perhatian kecil diberikan organisasi kepada karyawan seperti misalnya acara ulang tahun yang diselenggarakan oleh pihak manajemen untuk merakan karyawan yang sedang berulang tahun, menengok kawan yang sakit, mengunjungi dan memberikan bantuan materil kepada karyawan yang sedang mempunyai hajad dan lain-lain. Sedangkan perhatian seperti misalnya kesejahteraan pendapatan karyawan, kebutuhan karyawan dan lain-lain. Perhatian ini adalah sebagai imbalan maupun penghargaan dari hasil kerja keras para karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dapat membuat para karyawan lebih termotivasi. Selain pihak pimpinan memberikan perhatian kepada para karyawan, para pimpinan juga sangat menghargai karyawannya didalam proses menciptakan perubahan yang bermanfaat, yaitu dengan melakukan suatu terobosan-terobosan baru dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4.5. Hubungan Non Kerja/Hubungan Sosial

Di dalam Kinderfield ada nilai-nilai dari kegiatan-kegiatan yang dipertahankan dari tahun ke tahun seperti misalnya: acara *fieldtrip* (tamasya

⁶⁹ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 14 Desember 2007

bersama), *Psychologist Visit, Celebration* (acara ulang tahun bagi yang sedang merayakan, acara perpisahan bersama di kantor bagi yang mengundurkan diri, berkunjung ke teman yang sedang melahirkan, acara hari besar seperti lebaran, natalan dan tahun baru Cina), *Championship, End Year, Performance* dan acara lainnya seperti menengok teman yang sedang sakit atau terkena musibah, dan nilai-nilai lainnya yang dipertahankan yang membuat para karyawan merasa nyaman dan senang bekerja di Kinderfield seperti yang diungkapkan oleh *Principal* dalam wawancaranya berikut ini:

“Hingga saat ini, Kinderfield masih tetap mempertahankan nilai-nilai yang dianggap dapat menunjang tujuan organisasi seperti misalnya dalam hal integrasi atau memberikan rasa kenyamanan kepada seluruh karyawan, *teacher* khususnya, entah itu untuk memperkuat rasa kekeluargaan atau kekompakan. Tentunya kita tahu ya kalau integrasi yang kuat itu akan sangat berpengaruh di dalam kita bekerja...”⁷⁰

Berdasarkan penuturan *principal*, orang-orang yang sudah mengundurkan diri dari Kinderfield merasa menyesal pindah ke tempat kerja barunya dengan alasannya bahwa mereka tidak menemukan suasana kerja yang bersifat kekeluargaan seperti di Kinderfield. Rasa kekeluargaan ini tidak hanya dibina diantara anggota organisasi tetapi juga dari karyawan lain seperti pihak keamanan (satpam) dan *cleaning service*. Seperti pada acara ulang tahun salah satu pengajar, mereka juga diikutsertakan dalam perayaan tersebut atau pada perayaan hari besar seperti Idul Fitri, Natal dan tahun baru Cina. Dengan demikian disini ada suatu pengakuan bahwa di lingkungan internal dan terdapat suatu iklim yang bersifat sangat kekeluargaan. Sifat kekeluargaan ini tercermin dari hubungan baik antara para anggota organisasi.

⁷⁰ Hasil wawancara dengan *Principal* pada tanggal 14 Desember 2007

Mengenai suasana kerja yang kekeluargaan ini, salah satu petugas keamanan (*security*) juga mengungkapkan hal yang sama:

“Suasana kerja sini sih antara kami *security* dengan para *teacher* sangat menyenangkan, sebab kami merasa dihormati, jadi kami juga senang kalau melayani karyawan disini. Rasa kekeluargaannya juga sangat tinggi, ya kalau ada yang lagi ulang tahun, kami pasti diajak, trus kami juga dapet bagian kue. Waktu tahun baru cina kemarin disini juga dirayaain, semua karyawan diundang, kita juga.”⁷¹

Nilai-nilai yang dianut bersama memperkuat integrasi para warga Kinderfield. Intergrasi yang tinggi dapat menciptakan rasa kenyamanan, rasa kekeluargaan, rasa kebersamaan dan kekompakan dalam mendukung tugas satu sama lain. Karena integrasi yang tinggi merupakan sebuah indikator melalui ritual-ritual maupun acara-acara kekeluargaan yang diadakan pada periode-periode tertentu untuk memperkuat silaturahmi. Upaya untuk mempererat silaturahmi ini selain menciptakan rasa kenyamanan, rasa kekeluargaan, kebersamaan dan kekompakan juga memberikan rasa kesenangan kepada para warga organisasi dan merupakan upaya untuk mengurangi ketegangan-ketegangan internal para pegawai dalam hari-hari tugasnya. Ritual-ritual yang tetap dipertahankan oleh Kinderfield juga merupakan suatu alat untuk meneruskan budaya. Ritual-ritual inilah yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai organisasi tentang tujuan pentingnya perusahaan dan apa saja yang perlu ditingkatkan lagi dalam organisasi.

Dari hasil analisa dari penelitian ini, menunjukkan bahwa Kinderfield memiliki budaya yang dapat membantu meningkatkan kinerja dalam jangka panjang berdasarkan data yang telah dikumpulkan, Kinderfield memiliki budaya kuat, budaya yang secara strategis cocok dan budaya yang adaptif. Hal ini dapat

⁷¹ Hasil wawancara dengan *Security* pada tanggal 21 Desember 2007

dijelaskan melalui beberapa indikator yang ada. Pertama, kekuatan budaya organisasi yang dimiliki Kinderfield dalam menjalankan bisnisnya dapat dilihat dari:

1. Nilai inti dari organisasi yang dinyatakan secara kuat, diatur secara baik dan dirasakan secara luas baik pada level bawah maupun level atas. Nilai-nilai inti seperti memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada para orang tua murid, melestarikan rasa kebersamaan, rasa kekeluargaan dan kekompakan merupakan pedoman dasar para anggota organisasinya dalam berperilaku. Pemahaman dan penumbuhkembangan nilai-nilai tersebut dilaksanakan baik secara formal maupun secara informal. Secara formal dilaksanakan melalui workshop maupun pelatihan secara berjenjang selama satu tahun sekali sedangkan secara informal adalah melalui tingkah laku pemimpin yang dianjurkan untuk diikuti oleh para bawahannya.
2. Pihak manajemen termasuk *Principal* Kinderfield cenderung memiliki semangat dan arah yang sama dengan cara terkoordinasi secara baik. Semangat dan arah yang sama yang dimiliki oleh para pengajar adalah dalam ambisinya untuk mewujudkan isi yang telah ditetapkan setiap ada perbedaan gagasan, mereka selaku membicarakan secara bersama-sama untuk menyatukan gagasan sehingga memiliki arah yang sama untuk melakukan langkah berikutnya dan dalam koordinasinya membentuk beberapa *team work* berdasarkan jumlah pengajar yang memiliki tanggung jawab masing-masing dalam kelasnya. Dalam kenyataan menunjukkan bahwa koordinasi dengan pembagian kerja ini

menghasilkan efektifitas dan efisiensi kerja terutama dalam meningkatkan kualitas pengajaran.

3. Kinderfield memiliki karakteristik tersendiri dalam budayanya yang dianut selama berdiri. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut dengan kuat dan secara bersama-sama sangat pola-pola yang berlaku dalam manajemen, ritual-ritual, membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan rasa komitmen atau loyal terhadap Kinderfield sehingga para *teacher* berusaha lebih keras dalam karakteristik budaya yang lain dari sekolah lainnya ini dapat digambarkan dari para anggota organisasi yang memiliki komitmen untuk selalu menjaga nilai-nilai yang ada, dimana komitmen ini dapat mendorong mereka bekerja lebih keras.
4. Nilai inti dari organisasi yang dinyatakan secara kuat, diatur secara baik dan dirasakan secara luas baik pada level bawah maupun level atas. Nilai-nilai inti seperti memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada para orang tua murid, melestarikan rasa kebersamaan, rasa kekeluargaan dan kekompakan merupakan pedoman dasar para anggota organisasinya dalam berperilaku. Pemahaman dan penumbuhkembangan nilai-nilai tersebut dilaksanakan baik secara formal maupun secara informal. Secara formal dilaksanakan melalui workshop maupun pelatihan secara berjenjang selama satu tahun sekali sedangkan secara informal adalah melalui tingkah laku pemimpin yang dianjurkan untuk diikuti oleh para bawahannya.
5. Para *Owner* maupun *Principal* Kinderfield cenderung memiliki semangat dan arah yang sama dengan cara terkoordinasi secara baik. Semangat dan arah yang sama yang dimiliki oleh para pengajar adalah dalam

ambisinya untuk mewujudkan isi yang telah ditetapkan setiap ada perbedaan gagasan, mereka selaku membicarakan secara bersama-sama untuk menyatukan gagasan sehingga memiliki arah yang sama untuk melakukan langkah berikutnya dan dalam koordinasinya membentuk beberapa *team work* berdasarkan jumlah pengajar yang memiliki tanggung jawab masing-masing dalam kelasnya. Dalam kenyataan menunjukkan bahwa koordinasi dengan pembagian kerja ini menghasilkan efektifitas dan efisiensi kerja terutama dalam meningkatkan kualitas pengajaran.

Kinderfield memiliki karakteristik tersendiri dalam budayanya yang dianut selama berdiri. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut dengan kuat dan secara bersama-sama sangat pola-pola yang berlaku dalam manajemen, ritual-ritual, membuat para karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan menimbulkan rasa komitmen atau loyal terhadap Kinderfield sehingga para *teacher* berusaha lebih keras dalam karakteristik budaya yang lain dari sekolah lainnya ini dapat digambarkan dari para anggota organisasi yang memiliki komitmen untuk selalu menjaga nilai-nilai yang ada, dimana komitmen ini dapat mendorong mereka bekerja lebih keras.

4.6. Hambatan dan Kendala

Dari hasil wawancara, penulis mendapatkan beberapa kendala dan hambatan dalam penyampaian dan pengenalan budaya kepada para pengajar. Begitu pula pengajar juga mengalami hambatan dalam beradaptasi dengan nilai-nilai budaya dalam Kinderfield. Kendala dan hambatan tersebut adalah pemahaman yang berbeda dari setiap pengajar. Pada tahap pengajar mengenal

dan mengadaptasi nilai-nilai budaya dalam Kinderfield, tidak semua pengajar dapat dengan cepat mengerti dan memahami maksud dan tujuannya. Ada yang dengan cepat dapat mengerti namun ada pula yang memerlukan waktu lebih dalam memahaminya.

Latar belakang yang berbeda-beda khususnya latar belakang pendidikan membuat tidak semua pengajar mampu mengerti dan memahami maksud dan tujuan dalam masa pengenalan dan adaptasi tersebut. Karakter yang berbeda juga menjadi faktor dalam penentuan cepat atau lambannya para pengajar dalam beradaptasi. Tidak semua pengajar memiliki makna yang sama tentang nilai-nilai budaya yang disampaikan. Hal ini dikemukakan oleh *Principal* dalam wawancaranya:

“Saya sering sekali menemukan kendala dalam pemahaman yang dimengerti sama beberapa *teacher* disini. Ngerti gak *Miss*, maksudnya gini, kadang saya berharap sesuatu dari tugas atau nasehat yang saya kasih ke mereka, tapi mereka menganggapnya lain. Padahal tujuan saya baik, tapi mereka tidak mau menyatakan keberatan kepada saya, beraninya bicara belakang saya. Saya tau itu. Tapi saya maklum, namanya kerja di tempat yang semuanya perempuan. Tapi bukan itu aja penyebabnya, perbedaan karakter dan sifat mereka kan juga beda, jadi beda-beda juga penerimaan mereka....kalau soal pemahaman akan nilai-nilai yang khas dari Kinderfield, itu tergantung juga dari masing-masing *teacher* disini. Ada yang cepet tapi juga ada yang lambat, faktor latar belakang pendidikan mereka juga mempengaruhi.”⁷²

Dapat ditarik kesimpulan bahwa beberapa pengajar mempunyai pemahaman yang berbeda tentang makna yang dimaksudkan. Hal ini dilatarbelakangi oleh perbedaan karakter dan pendidikan, sehingga terjadi benturan dalam masa tersebut. Lambannya beberapa pengajar juga diutarakan oleh salah satu personil *Class Manager*.

⁷² Hasil wawancara dengan *Principal* pada tanggal 14 Desember 2007

“ Kadang emang suka ada yang lelet banget *Miss*.eee..kita dah ngasih tau, dijelasin, dipraktekin, tapi tetep aja gak ngerti-ngerti. Sampe kitanya pada kesel sama tuh orang. Mending Cuma satu *Miss*, lumayan banyak! kayak musim, suka barengan kalo lagi lelet. Gue gak tau apa mereka pada kompakan atau kagak. Tapi kalo ada yang baru dateng pada rombongan, nah itu kadang suka barengan gak ngertinya. Tapi kadang malah gak ada sama sekali. Bingung kan *Miss*? Biasanya kalo udah kayak gitu, gue diemin ajah...biar dia kena semprot *Miss* Wati ajah...capek soalnya. Kadang gue ngaca sendiri *Miss*, apa guenye yang gak bener ngasih contoh, ato guenya yang kecepetan ngejelasin...tapi pas gue suruh *Miss* Evelyn yang halusnya kayak putri solo juga gak mempan...eee, kejadiannya baru aja tuh *Miss*...anak-anak baru yang pada baru datang. Nah tuh orang semuanya pada lemot banget...tapi asiknya anak-anak pada gak cepet sakit hati. Malah pada ngetawain kita yang repot banget ke mereka. Tapi kayaknya emang butuh waktu lebih *Miss*, Cuma lemotnya aja yang gue gak tahan..barengan lagi”⁷³

Dalam pernyataan dari personil *Class Manager* diatas dapat diketahui bahwa terdapat kendala dalam proses pengenalan, adaptasi dan pemahaman nilai-nilai budaya kepada beberapa pengajar baru. Hal tersebut terjadi tidak hanya oleh salah satu pengajar, namun juga pada beberapa pengajar yang sama-sama mengalami hambatan dalam proses tersebut. Seperti yang diutarakan oleh salah satu pengajar dibawah ini:

“ Emang *Miss*, susah banget ngertiin maksudnya *Miss* Wati dan *Miss* Chicca. Mereka tuh pengennya kita cepet bisa ngerti, padahal kan banyak banget yang harus kita adaptasiin, emangnya dengan seminggu langsung bisa gituh kenal sama semua kebiasaan, aturan, tata tertib, tetek bengek laennya lah *Miss*,...enggak kan? Huh, mereka aja yang harusnya tuh sabar. Kalo saya sendiri yang gak ngerti sih, yaah...bisa ketauan lah *Miss*, saya yang bolot. Tapi kan kita semua yang gak ngerti, jadinya kan barengan. Hayo sapa yang salah *Miss*? Coba, kalo kita dikasih taunya tuh pelan-pelan, sabar dikit kek, kita juga bisa ngerti kan akhirnya...ya gak *Miss*?”⁷⁴

⁷³ Hasil wawancara dengan *Class Manager* pada tanggal 14 Desember 2007

⁷⁴ Hasil wawancara dengan *Teacher* pada tanggal 21 Desember 2007

Pernyataan pengajar diatas ditegaskan kembali oleh salah seorang pengajar yang baru bergabung di Kinderfield selama tiga bulan:

"Iya *Miss*, kadang tuh mereka suka pengennya cepet aja. Gak liat-liat kalo kita tuh masih baru. Masih perlu adaptasi kan? Apalagi kalo ada *story telling*, kita suka gak dikasih tau, kita kan perlu tau dulu ceritanya apa. Tapi malah langsung disodorin ajah..ya kitanya pada mingkem semua...malah jadi anak-anaknya yang pada bengong ngeliatin kita yang salting gitu...akhirnya kita *improve* aja. Walopun jadinya ancur, tapi paling gak anak-anak dapet cerita.eh, kitanya dipanggil *Miss Wati* abis itu. Lagi-lagi kita disalahin gara-gara gak liat buku kelas. Sebel kan, nah tau ada buku kelas aja nggak, apalagi baca. Tapi tetep aja kita yang disalahin, ya kitanya mah diem ajah...biar aman."⁷⁵

Dari pernyataan-pernyataan pihak *Principal*, *Class Manager* dan kedua pengajar diatas, dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan pendapat diantara mereka tentang lambannya proses pengenalan, adaptasi dan pemahaman nilai-nilai budaya di dalam Kinderfield. Pihak *Principal* dan *Class Manager* mengutarakan bahwa pengajar tersebut yang terlalu lamban dapat proses tersebut, namun pihak pengajar mengutarakan bahwa pihak *Principal* dan *Class Manager* lah yang menuntut mereka untuk cepat dalam proses pengenalan, adaptasi dan pemahaman nilai tersebut. Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa dalam proses sosialisasi budaya yang berjalan didalam Kinderfield, terjadi komunikasi sepihak yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam penyampaian harapan akan budaya didalam Kinderfield.

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, solusi yang diberikan oleh pihak manajemen dalam mengatasi hambatan dan kendala tersebut adalah dengan memberikan wewenang kepada *Class Manager* untuk

⁷⁵ Hasil wawancara dengan *Teacher*, pada tanggal 14 Desember 2007

lebih mendekatkan diri dengan pihak yang terkait . Hal ini dilakukan sampai pihak tersebut atau pengajar yang berkaitan mendapatkan penjelasan yang baik tentang apa yang diharapkan oleh pihak manajemen.

