

# BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA DI PT X: SEBUAH STUDI KASUS

Oleh:  
Andreas Bintoro

## ABSTRACT

*Organization culture as a system of shared meaning will create a common perception among individual members of an organization either it is for profit or not for profit organization. This common perception will enable the growth of a sound work climate which is very helpful to the achievement of employees job satisfaction. Consequently the continuance of the organization life will be more ensured.*

*To approach the research problems, the writer used a qualitative approach in the form of a case study. The findings of the case study show that PT X's organization culture emphasizing the cultural values of brotherhood and togetherness, mutual help, consideration, honesty, pragmatism, service.*

*Those values derive from Sundanese, Chinese and Western cultural values respectively. It support the wildy held belief that organization culture is bound to national culture.*

### **Kata-Kata Kunci:**

tingkah laku organisasi	: <i>organizational behaviour</i>
budaya	: <i>culture</i>
budaya organisasi	: <i>organizational culture</i>
budaya nasional	: <i>national culture</i>
budaya dominan	: <i>dominant culture</i>
subbudaya	: <i>subcultures</i>
kepuasan kerja	: <i>job satisfaction</i>
penelitian kualitatif	: <i>qualitative research</i>
nilai-nilai	: <i>values</i>

## LATAR BELAKANG PENELITIAN

Penulis berpendapat bahwa masalah budaya organisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja belum banyak dikaji. Kepuasan

kerja di perusahaan dan keberhasilan perusahaan sangat erat hubungannya dengan budaya organisasi yang dihayati dan dilaksanakan di perusahaan bersangkutan.

Beberapa perusahaan penerbitan dan percetakan di Indonesia berhasil dengan baik, misalnya: PT. Gramedia, *UI Press*, *Indonesia Publishing House*. Perusahaan penerbitan yang semula berhasil dan kemudian runtuh ialah Ganaco. Hal inilah yang menggugah minat penulis untuk meneliti mengapa ada perusahaan yang gagal dan ada yang berhasil. Penulis sengaja membatasi penelitiannya pada perusahaan di bidang percetakan dan penerbitan.

## **IDENTIFIKASI MASALAH**

Penulis tertarik untuk mengkaji keberhasilan sebuah perusahaan percetakan yang tetap bertahan hidup dan bahkan berkembang, walaupun dipimpin oleh seorang yang mengaku lebih menerapkan budaya organisasi campuran yaitu Sunda, Tionghoa dan Barat. Jadi penelitian ini merupakan usaha untuk memahami mengapa ada perusahaan yang berhasil dan ada yang gagal, khususnya yang bergerak di bidang percetakan.

Penulis mengidentifikasi masalah penelitian melalui pengamatan pribadi, penelitian kepustakaan dan wawancara pendahuluan dengan pemimpin perusahaan PT X yang diteliti. Melalui studi kasus yang dilakukan terhadap perusahaan ini dan bila mungkin disusul dengan perusahaan-perusahaan lain diharapkan akan dapat diperoleh kumpulan informasi yang memungkinkan suatu perumusan hipotesis yang dapat diuji.

Anggapan dasar penulis ialah: Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dihayati, dan dilaksanakan bersama akan menimbulkan persepsi yang sama pada diri masing-masing anggota suatu organisasi. Pada gilirannya hal ini akan menumbuhkan kepuasan kerja dan menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Penulis merumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- Bagaimanakah hubungan antara budaya yang dihayati pimpinan dan pekerja suatu organisasi dengan budaya organisasi yang berlaku di organisasi tersebut?
- Bagaimanakah peranan budaya organisasi dalam menciptakan kepuasan kerja para pimpinan dan pekerja?

Robbins (1996: 681) memberi definisi tentang budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai berikut:

*Organizational culture: A common perception held by organization's members; a system of shared meaning.*

Gibson, Ivancevich, Donnely (1997:492) memberi definisi singkat sebagai berikut:

*The pervasive system of values, beliefs and norms that exists in an organization. The organizational culture can encourage effectiveness, depending on the nature of the values, beliefs and norms.*

Patut dicatat bahwa ada pengarang yang pandangannya tentang budaya dan budaya perusahaan banyak dikutip. Tentang hal ini Luthans (1995:497) menulis:

*Edgar Schein, who is probably most closely associated with the study of organizational culture, defined it as: ... a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.*

Menurut pendapat penulis, berbagai definisi itu saling melengkapi, akan tetapi yang paling mendekati definisi budaya menurut sosiologi yang dikemukakan oleh Horton dan Hunt ialah definisi Schein. Horton and Hunt (1984:52) mengatakan:

*Culture is everything which is socially learned and shared by the members of a society.*

Definisi Edgar Schein tentang budaya atau suatu organisasi agaknya dapat dijelaskan dengan mengacu kepada budaya Indonesia pada umumnya dan Jawa pada khususnya. Misalnya bangsa Indonesia beranggapan bahwa keselarasan atau harmoni itu baik. Anggapan itu katakanlah ditemukan sebagai sesuatu yang baru, diperoleh sebagai sesuatu yang sudah lama ada atau dikembangkan oleh bangsa Indonesia dalam menghadapi masalah penyesuaian diri dengan tantangan dari luar, misalnya dalam bentuk serangan musuh dari luar dan dalam mempertahankan persatuan di dalam tubuh bangsa Indonesia sendiri. Tentu ada anggapan dasar yang lain, misalnya gotong royong, silih asih, silih asah, silih asuh dan sebagainya. Pola anggapan dasar ini berjalan baik sehingga dipandang bernilai dan perlu untuk diajarkan dari generasi ke generasi, sebagai cara yang baik dan tepat untuk mengindera (mempersepsi), berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah yang dihadapi bangsa Indonesia. Definisi Horton dan Hunt walaupun singkat namun menunjukkan dengan tepat arti penting budaya itu. Jadi budaya organisasi juga penting untuk diajarkan, dipelajari dan dihayati bersama.

Dalam pembicaraan tentang budaya organisasi yang diharapkan mendalam dan tidak hanya sepintas, agaknya perlu dipaparkan dulu konsep-konsep utama yang akan sering ditemui. Penulis mulai dengan konsep *dominant culture*. Menurut Robbins (1996:685) suatu budaya dominan ialah budaya yang mengekspresikan nilai inti yang dihayati bersama oleh sebagian besar anggota organisasi. Dalam suatu organisasi yang besar seringkali dikenal adanya *subculture*. Subbudaya ialah budaya kecil dalam organisasi yang secara khas dibatasi oleh penamaan bagian dan pemisahan letak. Bila kita berbicara tentang budaya organisasi maka yang kita maksud ialah budaya dominan organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi biasanya dikenal adanya nilai-nilai inti atau *core values* yaitu nilai-nilai utama atau dominan yang diterima dan dihayati di seluruh organisasi. Makna yang dihayati bersama itulah yang memungkinkan suatu budaya menjadi alat untuk memberi pedoman dan membentuk tingkah laku.

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai budaya kuat (*strong culture*) bila nilai-nilai inti dihayati secara luas dan dipertahankan secara luas dan dipertahankan dengan intensif. Menurut Robbins, perusahaan penjual eceran *Nordstrom* yang bermarkas di Seattle telah berhasil mengembangkan salah satu budaya pelayanan yang terkuat

dalam industri perdagangan eceran. Misalnya, pekerja perusahaan ini akan mencarikan ukuran atau model sepatu yang cocok dan bila perlu mengantarkannya ke tempat tinggal pembeli. Pekerja dalam perusahaan yang mempunyai budaya organisasi yang kuat mendukung apa yang diperjuangkan oleh perusahaan. Kebulatan kehendak dan tujuan yang hendak dicapai itu akan membentuk kekohesifan, kesetiaan dan tanggung jawab organisasi. Sifat-sifat semacam ini akan mengurangi keinginan pekerja untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

### **HUBUNGAN ANTARA BUDAYA NASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI**

Dalam tulisan ini, budaya nasional diberi definisi sebagai: “Nilai-nilai dan praktek atau kebiasaan utama yang memberi ciri kepada suatu negara tertentu”.

Penulis berpendapat bahwa tiap-tiap orang atau individu mempunyai nilai-nilai hidup sendiri. Bila mereka memasuki organisasi dan bertemu dengan orang-orang yang mempunyai nilai-nilai hidup yang sama atau hampir sama maka terbukalah kemungkinan terbentuknya budaya organisasi yang kuat.

Bila suatu bangsa mempunyai budaya nasional yang sudah kuat terbentuk dan suatu organisasi bergerak atau berkegiatan di lingkungan budaya nasionalnya sendiri maka tidak ada masalah. Bahkan budaya nasional dan budaya organisasi dapat saling menguatkan. Menurut pengamatan penulis budaya nasional Indonesia dalam arti “nilai-nilai dan praktek atau kebiasaan utama yang memberi ciri kepada negara Indonesia” belumlah terbentuk. Budaya nasional Indonesia masih dalam “proses menjadi”. Sebenarnya yang lebih nampak ialah budaya daerah atau budaya etnis sebagai sub-budaya nasional Indonesia. Hal inilah yang mempersulit pengelolaan suatu organisasi di Indonesia.

Sebagai contoh, menurut A. Suhandi Suhamihardja (1984:214), orang Sunda itu sangat menghormati orang yang berkedudukan tinggi dan terhadap orang lain, sehingga keputusannya lebih banyak didasarkan kepada perasaan daripada pemikiran logis. Seorang Sunda yang ditunjuk atau diminta menjadi pemimpin atau ketua, walaupun dia mau dan ingin, seringkali berbasa basi: *ulah waka*

*Bapa, apan aya anu sanes* (jangan dulu Bapak, kan masih ada orang lain). Sebaliknya ada kelompok etnis lain yang mungkin sangat agresif dan akan merebut setiap kesempatan untuk menjadi ketua atau pemimpin. Jadi seorang pemimpin organisasi di Indonesia sebenarnya dalam keadaan yang lebih sulit dalam memimpin organisasinya dibandingkan dengan pemimpin organisasi yang bergerak di negara yang mempunyai budaya organisasi dan budaya nasional yang relatif homogen, misalnya Korea.

Karena belum banyaknya penelitian yang telah dilakukan tentang budaya nasional dan budaya organisasi di Indonesia, maka sulitlah untuk membuat perbandingan dan tinjauan kritis terhadap apa yang telah dikemukakan tentang budaya organisasi dan budaya nasional dalam bacaan yang berasal dari dunia Barat pada umumnya dan Amerika Utara pada khususnya.

Perusahaan Indonesia seringkali merupakan pertemuan berbagai sub-budaya dan etnis. Budaya organisasi yang dominan memang untuk sebagian bergantung kepada budaya pendiri atau pemilik perusahaan. Akan tetapi budaya anggota organisasi itu juga akan mempengaruhi pelaksanaan atau perwujudan budaya perusahaan itu dalam praktek.

Suatu organisasi atau perusahaan yang bergerak di Pulau Jawa misalnya tak dapat mengabaikan budaya Jawa di samping budaya lainnya, misalnya: Sunda atau Madura. Koentjaraningrat (1984:443) memberikan pandangan sebagai berikut tentang keadaan orang Jawa dan budayanya:

Pengamatan secara cermat terhadap kehidupan sehari-hari serta interaksi antar manusia dalam masyarakat pedesaan maupun perkotaan di Jawa, memberi kesan bahwa orang Jawa memang sedang bergerak dengan laju yang cepat ke dalam arus peradaban dunia masa kini, tetapi orientasi nilai budaya, sikap mental, dan gaya hidup pegawai negeri Jawa masih merupakan hambatan utama terhadap gejala itu.

Dari pernyataan tersebut, kita dapat membayangkan apa yang mungkin terjadi dengan suatu organisasi perusahaan yang di dalamnya dipengaruhi budaya Jawa seandainya tidak ada perubahan.

Banyak orang berpendapat bahwa orang Tionghoa dalam hidup sehari-hari sangat dipengaruhi oleh ajaran Confucius atau Konghucu. De Mente (1994:xxiii) mengutip ucapan Confucius yang berbunyi:

*Jangan terlalu terburu-buru mengerjakan sesuatu*

*Jangan hanya memperhatikan keuntungan yang kecil*

*Jika orang tergesa-gesa, pekerjaannya tidak akan sempurna*

*Jika dia hanya memperhatikan keuntungan-keuntungan kecil tak ada pekerjaan besar yang dapat dilakukannya.*

Secara lebih umum, Koentjaraningrat (1992:45) juga mengemukakan pendapatnya tentang budaya Indonesia dalam hubungannya dengan pembangunan dalam kalimat sebagai berikut:

*Sifat-sifat kelemahan tersebut, yang bersumber pada kehidupan penuh keragu-raguan dan kehidupan tanpa pedoman dan tanpa orientasi yang tegas itu, adalah:*

*1. Sifat mentalitas yang meremehkan mutu; 2. Sifat mentalitas yang suka menerabas; 3. Sifat tidak percaya kepada diri sendiri; 4. Sifat tidak berdisiplin murni dan 5. Sifat mentalitas yang suka mengabaikan tanggung jawab yang kokoh.*

## **KEPUASAN KERJA**

Konsep kepuasan kerja atau *job satisfaction* mempunyai banyak definisi. Luthans (1995:126) mengacu kepada pendapat Locke dalam tulisannya:

*Locke gives a comprehensive definition of job satisfaction as a "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience".*

Jadi kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi yang positif atau menyenangkan yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Gibson, Ivencevich, Donnelly (1997:491) memberi definisi *job satisfactions* atau kepuasan kerja sebagai berikut:

*Job satisfaction. The attitude that workers have about their jobs. It results from their perceptions of the jobs.*

## **METODE PENELITIAN**

Penulis berpendapat bahwa dalam meneliti gejala budaya perusahaan dan kepuasan kerja di Indonesia pendekatan kualitatif lebih tepat digunakan. Apakah penelitian kualitatif itu? Denzin, Lincoln (1994:2) memberi definisi umum sebagai berikut:

*Any description of what constitutes qualitative research must work within this complex historical field. Qualitative research means different things in each of these moments. Nonetheless, an initial, generic definition can be offered: Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researches study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them.*

Sifat penelitian seperti itulah yang menyebabkan penulis memutuskan menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami gejala perusahaan dan kepuasan kerja yang kompleks dan relatif sulit diukur.

## **PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN**

PT X ini mempunyai lahan seluas 3240 m<sup>2</sup> dan bangunan yang berdiri di situ seluas 2900 m<sup>2</sup>. PT X ini berdiri pada tanggal 3 Februari 1981. Sebenarnya PT X ini merupakan kelanjutan dari perusahaan percetakan sebelumnya yang berdiri semenjak tahun 1953 dan direorganisasi pada tahun 1977. Perusahaan ini terletak di Bandung.

Sekarang ini PT X mempekerjakan 70 orang tenaga kerja tetap meliputi manajer menengah dan tenaga pelaksana di luar Direktur Utama. Di samping tenaga tetap dipekerjakan juga tenaga tidak tetap bila ada pesanan dalam jumlah besar dan harus diselesaikan dalam waktu singkat. PT X sudah mempunyai peraturan perusahaan yang

disetujui oleh Departemen Tenaga Kerja. Secara umum persyaratan yang dituntut undang-undang telah dipenuhi.

Perusahaan percetakan PT X ini menerima pekerjaan pesanan yang berhubungan dengan cetak mencetak baik dengan teknik *offset* ataupun *letterpress*. Volume pekerjaan memang naik turun karena bersifat pesanan (*job order*) akan tetapi bersifat terus menerus karena pesanan mengalir lancar.

Sesuai dengan metode pendekatan kualitatif yang telah diuraikan dalam bagian Metode Penelitian, penulis hanya mewawancarai beberapa orang yang dipandang mempunyai informasi yang kaya tentang obyek penelitian dan mampu mengutarakan apa yang diketahuinya.

Penulis mengajukan pertanyaan terbuka dalam bentuk yang disajikan berikut ini.

1. Harap Bapak ceritakan secara bebas pandangan Bapak tentang PT X berdasarkan panduan sebagai berikut:
2. Apakah Bapak puas bekerja di PT X setelah Bapak mempertimbangkan segala untung ruginya?
3. Faktor-faktor apa yang menyebabkan kepuasan kerja?
4. Dari berbagai faktor tersebut, faktor manakah yang terpenting? Misalnya: Apakah perlakuan yang bersifat kekeluargaan? Apakah gaji yang besar? Apakah fasilitas yang baik (misal: tempat ibadah, pelayanan kesehatan)?
5. Hal-hal baik (=nilai-nilai) apakah yang dihayati bersama oleh pimpinan, atau pemilik perusahaan dan karyawan (misal: kerajinan, kejujuran dan sebagainya)?
6. Ada berapa orang pekerja di PT X?  
Harap Bapak berikan rincian lama kerja mereka.
7. Bila mungkin, harap diberi rincian berdasarkan jenis kelamin, suku dan status sipilnya.

Berdasarkan aturan dalam metode kualitatif, berikut ini penulis sajikan jawaban responden berdasarkan apa yang dituliskannya tanpa ada perubahan.

### **Staf Produksi Senior:**

1. Saya bekerja di PT X merasa puas (betah).
2. Faktor-faktor yang menyebabkan ketenangan batin dalam bertugas inilah yang menyebabkan kelancarannya didalam tugas disertai penuh tanggung jawab dalam segala hal. Selama didalam tugas keamanan, ketertiban, dan penuh disiplin dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang positif dan diberikan kebebasan untuk berpikir dan mencari-ide-ide agar hasilnya bisa memuaskan bagi perusahaan/karyawan.
3. Faktor yang lebih baik adalah diterapkannya kebebasan untuk beribadat (solat) ini yang saya dambakan setiap umat beragama. Jadi Dunia/Akherat berjalan berdampingan. Thema: Hadis: “Bekerjalah kamu sepertinya akan hidup seribu tahun lagi dan beribadahlah kamu seperti akan mati besok”. Jadi “Bahagia di dunia selamat di Ackherat”. Karena kepuasan lahir/batin ini jadi saya betah bekerja di perusahaan ini, dan semoga lebih maju lagi.
  - a. Secara kekeluargaan ialah antara Pimpinan dan Karyawan saling menghormati dan menghargai. Apabila ada sesuatu masalah ada rembukan bersama dan hasilnya yang manusiawi dan toleran dengan penuh keadlian dan kebijaksanaan.
  - b. Mengenai soal gaji/materi bukanlah menjadi ukuran, tapi yang penting amal/bakti saya terhadap Perusahaan sangat dipentingkan. Dengan sendirinya bila Perusahaan maju, Karyawanpun maju pula. Bila hidup diukur dengan materi, manusia itu tidak akan merasa cukup. Rizki yang kita terima inilah rizki dari Allah SWT yang perlu kita nikmati dan syukuri karena bila kita mensyukuri nikmat yang telah kita terima maka nikmat itu akan ditambah tapi bila tidak disyukuri maka tunggu azab Allah SWT. Nikmat itu yang berupa lahir atau batin.
  - c. Pasilitas keadaan cukup. Untuk kesehatan Pisik telah disediakan Dokter Perusahaan. Kalau sakit Mental (Prustasi, Batin), Perusahaan telah menyediakan Musolla. UMR terpenuhi dan seluruh karyawan masuk JAMSOSTEK. Pengusaha/Pimpinan yang baik hati. Pengusaha yang Pancasilais, yang selalu membimbing dan menghidupi kita sekeluarga. Semoga Beliau selalu memimpin Perusahaan dan Karyawannya.

- e. Hal-hal yang menjadi acuan kita adalah harapan Pimpinan agar Karyawan bekerja baik, Bekerja Rajin, Jujur, telaten, penuh tanggung jawab. Hindarkanlah dalam segala hal yang sekiranya menghambat/merugikan, pemborosan, dan kesalahan. Dan tekunilah segala tugas yang dibebankan pada kita dan anggaplah seperti kepunyaan kita sendiri; dan kerjasama(lah) dengan lainnya dengan penuh keakraban. Dan dari Karyawan mengharapkan jaminan Hidup dan Penghidupan atau Tanggungan Keluarga dari kita semua. Dan itu semua telah terpenuhi: lahir dan batin. Sekali lagi terima kasih.

### **Kepala Bagian Produksi:**

1. Bekerja di perusahaan ini saya merasa puas.
2. Kepuasan batin dan ketenangan pikiran.
3. Karena kekeluargaan di perusahaan ngga ada tekanan dari atasan secara mental sehingga kita bekerja penuh tanggung jawab dan berdisiplin tinggi.  
Cukup tidak cukup, Cukupnya apa adanya sekarang  
Tidak cukupnya memang tidak merasa cukup selalu kekurangan (materi)  
Fasilitas yang telah diterapkan cukup diantaranya:
  - Melakukannya ibadah menurut agamanya masing-masing.
  - Dokter perusahaan sudah disediakan.
  - UMR dipenuhi dan karyawan masuk Jamsostek.
  - Nilai-nilai yang dihayati bersama:Karyawan mempunyai wawasan kejujuran, kerajinan dan penuh semangat bekerja.
4. Jumlah seluruh karyawan: 70 orang.
  - a. Susunannya:
 

0-5 tahun	:5 orang
Lebih 5-10 tahun	: 10 orang
Lebih 10-15 tahun	: 15 orang
Lebih 15-20 tahun	: 15 orang
Lebih 20 tahun	: 25 tahun
  - b. Jenis kelamin
 

	: 15 perempuan
	55 lelaki

c. Belum kawin	: 10%
Kawin	: 90%
d. Suku Sunda	: 85%
Jawa	: 15%

Demikianlah laporan kami dengan singkat dan mohon maaf bila ada kesalahannya.

Penulis melakukan wawancara mendalam untuk memperoleh pemahaman yang lebih tepat tentang apa yang disampaikan oleh responden secara tertulis. Staf Produksi Senior menunjukkan seorang yang berpikiran sederhana, tidak banyak menuntut dan sebagai seorang Muslim berusaha untuk menjalankan kewajiban agamanya dengan sebaik-baiknya. Dia akan merasa sangat tidak bahagia, tidak tenteram jika terhalang melakukan sholat. Untuk sholat berjamaah pada hari Jumat, dia biasanya pergi ke mesjid di luar perusahaan.

Staf Produksi Senior ini masih mempunyai seorang ibu yang sudah berusia lanjut. Sebagai seorang Sunda hubungan emosional dengan ibunya sangatlah dekat. Di tengah kesibukan pekerjaannya, dia masih menyempatkan diri untuk kadang-kadang menengok ibunya yang tinggal di kota Garut karena memang tidak mau tinggal di kota besar semacam Bandung. Dia mempunyai seorang anak lelaki yang sudah dapat mencari nafkah sendiri dan untuk itu ia merasa sangat bersyukur. Dari jawaban yang diperoleh dari wawancara lebih lanjut, penulis berpendapat bahwa para pemimpin organisasi atau perusahaan di Indonesia seyogianya mempunyai kepekaan untuk memahami perasaan dan emosi para pekerja baik yang bekerja sebagai pelaksana atau manajer menengah. Jika secara manusiawi mereka merasa diperlakukan sebagai layaknya manusia, banyak kesulitan dapat dihindarkan. Tentu saja nilai-nilai ini bisa berubah, akan tetapi dalam waktu yang cukup lama agaknya nilai-nilai yang menjunjung tinggi kepekaan memahami perasaan dan emosi orang lain akan masih kuat. Hal ini tidak berarti nilai hidup yang menghargai pencapaian kebendaan dan uang itu secara rasionalitas tidak penting. Bila seorang pimpinan perusahaan membantu dalam bentuk uang kepada seorang bawahan yang memerlukannya sebenarnya ia juga sudah memahami perasaan bawahan tersebut. Dengan kata lain rasa kasih dapat dan seringkali diwujudkan dalam pemberian berupa benda atau uang. Rasa kasih yang benar juga mengandung rasionalitas.

Kepala Bagian Produksi mempunyai pandangan yang menurut pendapat penulis banyak persamaannya dengan Staf Produksi Senior. Ia merasa puas bila mempertimbangkan seluruh aspek pekerjaan. Namun demikian tersirat kesan bahwa ia akan merasa lebih puas bila ada peningkatan pendapatan keuangannya. Seperti Staf Produksi Senior, ia juga seorang Sunda Muslim yang berusaha memenuhi kewajiban keagamaannya dengan sebaik-baiknya. Ia merasa bahwa pekerjaannya mungkin akan lebih ringan bila ada pembantu yang dapat membantunya mengatasi masalah yang lebih rutin, misalnya masalah yang menyangkut disiplin pekerja dan hubungan dengan keluarganya dalam arti seluas-luasnya.

Kesibukan perusahaan yang mencerminkan keberhasilan perusahaan untuk memasarkan jasanya dan menerima pesanan yang terus menerus merupakan persoalan atau dilema tersendiri bagi kedua responden. Dari sudut pendapatan, hal ini menyenangkan karena mereka akan mendapatkan banyak uang lembur. Akan tetapi bila dilihat dari waktu luang memang terasa berat karena mereka harus mengorbankan waktu luang untuk keluarganya.

Apakah jawaban bahwa mereka puas dalam pekerjaannya itu benar? Mungkinkah karena sulit mencari pekerjaan lain yang lebih baik? Staf Produksi Senior meyakinkan penulis bahwa ia menjawab jujur. Dia mengungkapkan bahwa ada juga mitra kerjanya yang keluar dan bekerja di tempat lain, namun akhirnya kembali lagi bekerja di PT X.

Bila melihat kenyataan bahwa mereka yang bekerja lebih dari lima tahun sampai dengan lebih dari dua puluh tahun ada 65 orang dari jumlah pekerja 70 orang, maka dapat disimpulkan bahwa hanya sedikit pekerja yang mengundurkan diri secara sukarela. Kenyataan ini menunjukkan bahwa para pekerja itu cukup puas.

Penulis juga mewawancarai putera Direktur PT X yang sekarang sudah mulai memimpin manajemen sehari-hari PT X. Dia mengakui bahwa peningkatan dan perbaikan karena tuntutan eksternal yang juga meningkat. Tentang budaya organisasi, ia mengemukakan bahwa secara tersirat barangkali tidak ada dan tidak pernah diungkapkan. Ia berpendapat bahwa mungkin pimpinan yang dulu menekankan kejujuran para pekerja sebagai hal yang lebih penting daripada keahlian teknis misalnya. Dia menduga bahwa

kepuasan kerja dan ketahanan para pekerja untuk tetap bekerja di PT X itu disebabkan para pekerja memang puas dengan keadaan yang ada, karena sulit mencari peluang yang lebih baik mengingat kemampuan dan umur mereka, mungkin juga karena pengusaha atau pimpinan perusahaan memperlakukan mereka dengan manusiawi dan tidak terlalu banyak menuntut sejauh perusahaan jalan. Ia juga berpendapat bahwa tidak ada perbedaan yang berarti dalam semangat kerja dari berbagai suku bangsa Indonesia. Bila seseorang jauh dari rumah atau kampung halamannya, ia akan cenderung bekerja lebih sungguh-sungguh, karena dia tidak dapat minta tolong kepada orang tuanya atau saudaranya.

Tentang kepuasan kerja, penulis mengacu kepada Hofstede (1994:65) yang mengemukakan:

*The mapping of occupations by stress level and satisfaction level shows again one of the truisms of organizations life; that you can't have your cake and eat it too. If you want high satisfaction, be a manager; but you have to pay for it in higher stress. If you want low stress, be a professional or technician; but you have to pay for it in lower overall satisfaction.*

Agaknya pernyataan itu benar, bahwa kita tak dapat sekaligus memperoleh kepuasan dan tak mengalami ketegangan atau *stress*. Kita harus memilih. Demikian juga halnya dengan para pekerja di PT X khususnya dan di perusahaan atau organisasi lain di Indonesia pada umumnya. Merekapun harus memilih antara kepuasan kerja dalam bentuk mendapat uang yang lebih banyak dan mengalami *stress* karena waktu luang untuk pribadi dan keluarga yang lebih sedikit. Penulis berpendapat bahwa *stress* bagi para pekerja Indonesia itu lebih tertahankan dan atau tak begitu menekan karena sikap hidup atau nilai hidup orang Indonesia pada umumnya dan orang Jawa dan Sunda pada khususnya yang mudah menerima segala sesuatu sebagai nasib atau pemberian Tuhan yang harus disyukuri. Sikap hidup ini menjadikan konsep "*stress*" dan "kebahagiaan" serta "kesejahteraan" menjadi relatif.

Penulis mendapat kesan bahwa manajemen di PT X merupakan suatu ramuan yang khas dari manajemen Barat (Belanda, Amerika) dan Timur (Sunda, Tionghoa). Pendekatan yang mementingkan kejujuran, kekeluargaan, disiplin dan pragmatisme

dengan berbagai pembatasan dapatlah dikatakan sebagai budaya perusahaan di perusahaan yang diteliti ini. Budaya perusahaan ini merupakan perpaduan budaya Barat dan Timur.

Pada hari Kamis, tanggal 12 Februari 1998, penulis melakukan wawancara mendalam dengan pendiri PT X. Ada beberapa hal menarik yang pantas dicatat dari keseluruhan wawancara ini. Menurut pengungkapan pendiri ini, dia dari masa mudanya memang bekerja di perusahaan percetakan. Suatu ketika dia bertemu dengan seorang pengusaha Manado, Direktur PT Z, yang bergerak di bidang percetakan. Perusahaan percetakan ini dikelola dengan gaya Barat, dalam hal ini Belanda. Perusahaan ini menghadapi kesulitan dalam berbagai bidang antara lain pemasaran dan pengadaan bahan. Salah satu penyebabnya ialah kurang keluwesan dalam menghadapi para pedagang atau pebisnis Indonesia yang masih banyak dipengaruhi gaya bisnis Tionghoa.

Agaknya keluwesan, pragmatisme dalam berbisnis pendiri PT X ini sangat menolong dalam menghidupkan kembali perusahaan yang sudah sulit keadaannya itu. Pasokan bahan mentah (kertas, tinta cetak) dan sebagainya menjadi lancar dan pemasaran pun berkembang baik. Setelah hasil yang baik terus diperoleh dan keadaan menjadi mantap, pendiri PT X ini diberi bagian saham pemilikan. Begitulah bertahun-tahun berjalan sampai akhirnya Direktur PT Z meninggal dalam usia tua dan karena keturunannya tidak melanjutkan usaha tersebut, akhirnya sahamnya dibeli oleh bapak pendiri PT X. Dengan perkataan lain, PT X bukanlah PT Z tetapi ada hubungan historis yang erat antara keduanya.

Atas pertanyaan penulis apakah ada perbedaan semangat kerja antara pekerja yang beretnis Jawa dengan yang beretnis Sunda, ia menjawab bahwa menurut pendapatnya sama saja. Akan tetapi dia mengakui bahwa orang Jawa sedikit lebih hemat, mungkin karena mereka pendatang, sedangkan orang Sunda cenderung kurang hemat. Hasil seminggu dihabiskan seminggu. Tentu perbedaan individual tetap ada.

Pekerja dari etnis Sunda juga cukup bervariasi dalam hal disiplin. Orang Sunda yang masuk daerah Parahyangan, katakanlah dari Cianjur sampai Ciamis mewakili orang Sunda yang senang menikmati hidup, tidak banyak menuntut dan tidak banyak melawan

perintah. Jadi seandainya pengusaha atau atasan tidak menekan atau menindas, mereka tidak akan banyak membuat kesulitan bagi pengusaha atau pemilik. Orang Sunda dari daerah Sukabumi ke Barat agak lebih sulit diatur. Tentu saja pernyataan ini sedikit banyak bersifat subyektif karena diambil dari pengalaman pribadi selama bertahun-tahun memimpin perusahaan. Perlu kiranya dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam.

Pendiri perusahaan ini menjelaskan bahwa bagi dia kejujuran pekerja itu nomor satu. Kesetiaan pekerja akan timbul bila diperlakukan dengan rasa kekeluargaan dan manusiawi. Misalnya, dibantu pada waktu kekurangan uang untuk menutupi biaya sekolah anak, pada waktu sakit dan sebagainya. Dia menggunakan pendekatan kekeluargaan yang ada dalam budaya Sunda maupun Tionghoa. Pengelolaan di bidang pemasaran dan keuangan di PT X lebih mengacu kepada budaya Tionghoa peranakan yang sedikit banyak sudah bercampur dengan budaya setempat di Indonesia dan budaya Barat. Disetujui juga pendapat bahwa kepuasan kerja para pekerja agaknya karena perlakuan pengusaha yang bersifat kekeluargaan, manusiawi dan "memanusiakan" dalam arti memperlakukan mereka sebagai manusia yang bermartabat tinggi.

Perlu kiranya diketahui bahwa pimpinan perusahaan ini ada yang berpendidikan Belanda dengan berbagai latar belakang etnis. Pimpinan yang sekarang memimpin merupakan cerminan budaya Indonesia yang majemuk, dalam arti pimpinan ada yang berpendidikan Belanda, dipengaruhi budaya Sunda dan Tionghoa. Ada juga yang sedikit banyak dipengaruhi gaya pendidikan Amerika, namun unsur Tionghoa dan Sunda cukup dominan. Pandangan hidup Kekristenan dalam arti Katolik cukup mewarnai budaya perusahaan PT X, ini dapat dilihat dari pengeluaran perusahaan untuk maksud-maksud karitatif atau amal bagi organisasi-organisasi nir-laba.

## **KESIMPULAN**

Budaya organisasi memang suatu konsep yang sulit diukur dan dilihat. Akan tetapi orang dapat memahami dan merasakan bahwa budaya organisasi itu memang ada. Budaya organisasi di PT X yang menonjol ialah tekanan kepada kejujuran, memberi barang dan jasa

yang baik kepada pelanggan, pragmatisme, hubungan pimpinan dan pekerja yang bersifat kekeluargaan dan penuh tenggang rasa.

Budaya organisasi ini merupakan hasil perpaduan berbagai nilai budaya sebagai cerminan budaya masyarakat Indonesia yang memang bersifat majemuk.

Ada cukup bukti yang menunjukkan bahwa memang budaya perusahaan di PT X telah berhasil memberikan kepuasan kepada para pekerja walaupun belum maksimal. Kenyataan bahwa banyak pekerja yang sudah bekerja lama di PT X menunjukkan bahwa mereka puas bekerja di situ.

## SARAN

Budaya organisasi yang ada hendaknya dipertahankan dan diperkuat melalui berbagai usaha dalam proses penyaringan atau seleksi pekerja, pemberian contoh nyata oleh pimpinan atau pengusaha dan proses sosialisasi budaya perusahaan itu dalam kegiatan sehari-hari.

Agaknya sudah perlu dipertimbangkan untuk melakukan persiapan pembentukan calon pengganti (kader) bagi para pekerja yang sudah mulai berumur, mengingat perkembangan ilmu dan teknologi serta tuntutan eksternal yang telah berubah.

Seorang Kepala Bagian Personalia agaknya perlu dipertimbangkan untuk memperringan beban Kepala Bagian Produksi dan Pemimpin Perusahaan. Hal ini juga akan lebih menjamin waktu yang lebih banyak bagi Kepala Bagian Produksi untuk mengendalikan mutu produk.

## DAFTAR PUSTAKA

1. A.Suhandi S. 1984. "Organisasi dan Struktur Sosial Masyarakat Sunda". Dalam *Masyarakat Sunda dan Kebudayaanannya*, disunting oleh Edi S. Ekadjati, 205-222. Jakarta: Giri Mukti Pusaka.
2. Alexander Utama. 1996. *Studi Mengenai Pengendalian Kualitas dalam Pelaksanaan Proses Produksi pada PT Intergrafika*

Bandung (Skripsi Sarjana Ekonomi di UNPAR Bandung, tidak diterbitkan).

3. Andreas Bintoro D. 1993 "Tingkah Laku Kepemimpinan Dalam Sebuah Perusahaan Patungan Indonesia-Jepang". *Manajemen & Usahawan Indonesia XXII* (10) : 2-6.
4. Denzin, N. K., Lincoln Y. S. 1994. "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research". Dalam *Handbook of Qualitative Research*, disunting oleh Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, 1-17. Thousand Oaks: Sage.
5. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. 1997. *Organizations: Behavior-Structure-Processes*. Ninth Edition. Chicago: Irwin.
6. Hofstede, G. 1995. "The Stress/Satisfaction Balance of Occupations". Dalam *Uncommon Sense About Organizations*, disunting oleh Geert Hofstede, 51-56. Thousand Oaks: Sage.
7. Horton, P. B. Hunt, C. L. 1984. *Sociology*. Tokyo: McGraw-Hill.
8. Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. 1985. *Organization and Management: A System and Contingency Approach*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill.
9. Luthans F. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore: McGraw-Hill.
10. Mente de, B. L. 1994. *Etiket dan Etika Bisnis Dengan Orang Cina*. Jakarta: Bumi Aksara.
11. Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition. Newbury Park: Sage.
12. Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
13. Spencer, B. A. 1995. "Identifying Cultural Norms in the Management Classroom". In *Journal of Management Education* 19 (4) : 503-507.