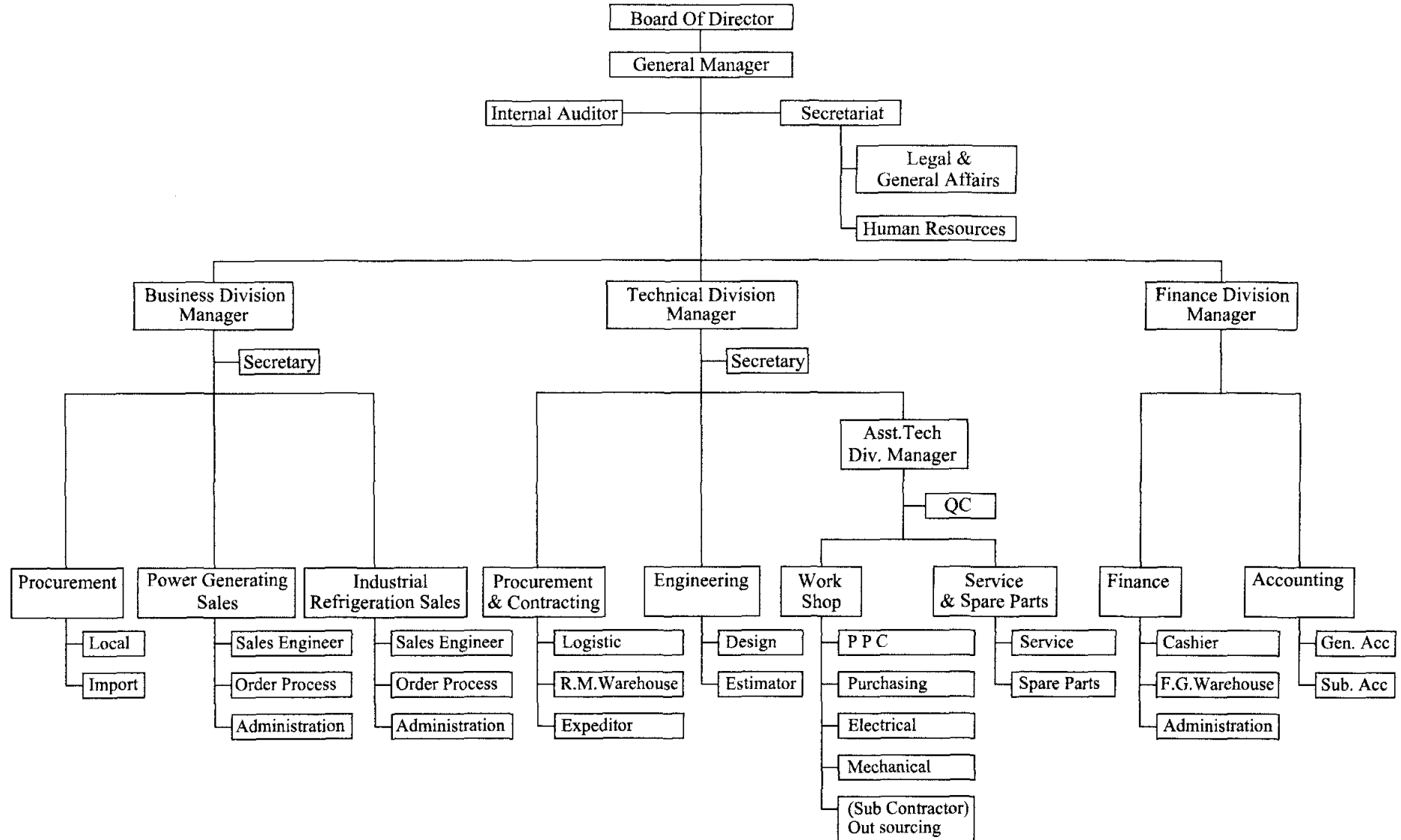


LAMPIRAN

STRUKTUR ORGANISASI P.T. C J S P



Lampiran 2.

DAFTAR WAWANCARA

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.
2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.
3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?
4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?
5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?
6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT CJSP?
14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan yang positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

Lampiran 3.

HASIL WAWANCARA DENGAN DIREKSI (1)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Saya mengetahui visi dan misi PT. CJSP dengan jelas. Visinya adalah menjadi salah satu perusahaan yang terdepan dalam industri power generator di Indonesia. Misinya adalah memaksimalkan profit untuk semua stakeholder baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Untuk mencapai visi dan misi itu digunakan strategi Diferensiasi. Strategi ini menekankan pada kualitas dari produk-produk perusahaan yang sesuai standar dari prinsipal-prinsipal asal Jepang, Amerika dan Jerman. Selain itu perusahaan juga menekankan pada kualitas layanan kepada pelanggan dengan membangun workshop yang lengkap serta mempekerjakan tim engineering yang handal agar dapat memberikan service yang memuaskan bagi klien.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Menurut saya ada beberapa faktor. Pertama-tama adalah kepercayaan dari prinsipal untuk menjadikan kami sebagai OEM di Indonesia. Hal tersebut penting untuk menjaga posisi kami di dalam industri. Faktor kedua adalah tim engineering dari divisi teknis. Mereka adalah tim yang solid dan sudah berpengalaman menangani klien-klien besar, jadi mereka mengetahui betul spesifikasi dari berbagai jenis produk serta penanganannya. Faktor ketiga adalah fasilitas yang tersedia di workshop sudah sangat memadai untuk proses produksi. Peralatan dan mesin-mesinnya bermutu tinggi karena didatangkan oleh prinsipal dari luar negeri. Kalau ketiga faktor itu digabungkan maka hasilnya adalah produk dan layanan berkualitas yang memiliki keunggulan di mata klien-klien kami. Faktor yang lain adalah kedisiplinan, dedikasi dan loyalitas dari para karyawan dalam menjaga kelangsungan proses bisnis. Hal ini penting karena bisnis ini membutuhkan penanganan serius mulai dari tahap pemasaran, penanganan kontrak, pra-produksi sampai dengan pasca-produksi, lalu sejak perencanaan sampai konstruksi dan pemeliharaan, penggantian sparepart dan sebagainya.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Tepat atau tidaknya struktur organisasi tidak bisa dinilai oleh satu orang saja. Setiap perusahaan punya organization chart, tetapi persepsi atau penilaian dari setiap karyawan terhadap struktur tersebut tidak mungkin sama semua. Kalau saya menilai struktur organisasi di CJSP sudah tepat, mungkin ada staf lain yang berpendapat berbeda, demikian juga sebaliknya. Secara umum struktur organisasi mencerminkan pembagian

fungsi dan tanggung jawab dari seluruh anggota organisasi terhadap berbagai aktivitas dan proses yang berbeda-beda di dalam perusahaan. Kalau struktur sudah tepat tetapi orang-orang yang menempatinnya tidak sesuai maka aktivitas dan proses itu tidak dapat berjalan dengan maksimal. Atau sebaliknya, orang yang tepat untuk posisi tertentu tetapi justru ditempatkan di posisi yang keliru dalam struktur maka hal itu juga akan membuat orang tersebut tidak bisa berkontribusi secara maksimal bagi perusahaan. Di dalam PT. CJSP strukturnya memang cenderung birokratis, dalam arti ada standar-standar yang ditetapkan oleh pimpinan untuk menjaga agar semua aktivitas dan proses di dalam perusahaan tidak keluar dari koridor yang semestinya. Apabila standar yang ditetapkan sesuai untuk semua level dalam struktur organisasi maka sebenarnya tidak ada yang keliru dengan penyusunan struktur tersebut. Hanya saja persepsi setiap orang terhadap sesuatu hal tidak mungkin sama, jadi struktur organisasi di dalam PT. CJSP tidak bisa begitu saja dikatakan tepat atau tidaknya hanya oleh satu orang.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Ya, tentu. Kalau job description tidak jelas bagaimana saya bisa mengatur dan menangani semua pekerjaan dari hari ke hari dengan tepat?

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Kalau pendelegasian wewenang itu harus dilihat dari proporsinya. Ada yang bisa diserahkan kepada manajer atau kepala bagian, tapi ada juga yang memang harus dilakukan langsung oleh direksi. Tapi pada dasarnya semua keputusan harus dikoordinasikan terlebih dahulu supaya tidak dijalankan secara asal-asalan. Tanggung jawab kami adalah kepada banyak pihak, jadi harus tepat dalam memutuskan setiap langkah yang diambil supaya hasilnya tidak mengecewakan.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Saya membuat laporan rutin kepada stakeholder. Dari hasil laporan itu dan juga dari pembicaraan di dalam setiap rapat dilakukan evaluasi sesuai dengan tanggung jawab saya sebagai direksi.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Tentu, perusahaan punya standar bonus atau imbalan untuk tim atau karyawan yang bisa memenuhi target. Laporan dari masing-masing manajer biasanya mencantumkan target apa saja yang dicapai tepat waktu dan sesuai kalkulasi, dan siapa karyawan atau tim yang berhasil melakukannya. Dari situ akan diberikan bonus sesuai standar perusahaan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Kalau saya bukan mendapat pelatihan dalam arti teknis, tapi lebih tepatnya mengikuti seminar-seminar atau yang semacamnya. Itu tidak rutin tapi disesuaikan dengan jadwal yang bisa saya hadiri, biasanya setahun sekali atau dua kali. Saya ikut seminar yang topik pembahasannya up-to-date dengan kondisi industri ini, supaya bisa diketahui peluang-peluang dan tantangan apa yang ada saat itu di dalam industri.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Secara umum sudah, seperti untuk masalah pemasaran, administrasi dan keuangan, atau pemeliharaan produk dan layanan after-sales juga sudah bagus. Kalau dalam konstruksi tentu tidak ada yang 100 persen lancar, jadi tentu kami pernah mengalami sedikit hambatan dalam operasionalnya tapi hingga sekarang semua masih bisa diatasi.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Ya, tentu. Peraturan harus kita ketahui dengan jelas supaya tidak salah langkah. Kalau masalah standar-standar dalam bisnis power generator, mau tidak mau perusahaan harus terus meng-updatenya. Kita bekerja dengan banyak pihak, jadi tidak bisa main-main dengan peraturan dan standar yang ada.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Sampai sekarang prosedur kerja di perusahaan ini masih memadai dan bisa mendukung implementasi strategi dengan baik. Kami terus mengevaluasi semua kebijakan dan prosedur yang ada dari waktu ke waktu, kalau memang harus ada yang dikoreksi tentu akan kami lakukan. Yang terpenting strategi yang dilaksanakan tidak keluar dari koridor pencapaian visi dan misi perusahaan.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya kerja adalah salah satu alat atau instrumen untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya di PT. CJSP dibangun sejak lama dengan maksud untuk mendorong pengembangan SDM agar lebih baik dan berkualitas. Dengan SDM yang berkualitas maka akan dapat bekerja dengan lebih optimal untuk membantu perusahaan mewujudkan tujuan. Kalau budayanya tidak tepat malah justru akan merugikan perusahaan.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Seorang pemimpin sudah pasti menggunakan kekuasaan atau sumber daya yang ada pada dirinya untuk mempengaruhi dan mengarahkan pemikiran maupun tindakan dari para bawahannya. Hal itu dilakukan dengan tujuan untuk melancarkan usaha-usaha mencapai tujuan perusahaan. Semua gaya kepemimpinan mengandung risiko, karena orang-orang yang dipimpinnya memiliki kepribadian dan cara pandang yang berbeda-beda. Jadi sudah tentu persepsi masing-masing karyawan terhadap gaya kepemimpinan tidak mungkin sama.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Selama budaya organisasi masih dapat diimplementasikan dengan tepat, kemudian gaya kepemimpinan masih bisa diterima oleh semua pihak di dalam organisasi, maka keduanya memiliki kontribusi dalam memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif.

Lampiran 4.

HASIL WAWANCARA DENGAN DIREKSI (2)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Tentu. Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan terkemuka dalam industri penyedia daya listrik di Indonesia. Sedangkan misinya adalah menjaga kelangsungan usaha dalam jangka panjang dan menghasilkan profit yang maksimal secara berkelanjutan bagi stakeholder perusahaan, termasuk prinsipal, klien, pemegang saham, rekanan, supplier dan lain-lain. Strategi perusahaan untuk mencapai visi dan misi itu adalah strategi Diferensiasi. Menurut saya PT. CJSP punya nilai lebih yang unggul dibandingkan pesaing-pesaing dalam industri ini yaitu produk kita berkualitas tinggi karena kita ditunjuk sebagai OEM oleh Deutz, Cummins dan Mitsubishi. Supaya bisa ditunjuk sebagai OEM tentu diperlukan usaha yang luar biasa, oleh sebab itu kami dapat mendiferensiasikan perusahaan kami dengan para pesaing. Selain itu kami juga berusaha optimal dengan komitmen 3S dan EPC untuk memuaskan klien. Kami berikan layanan lengkap 3S yaitu sales-service-sparepart dan EPC atau engineering-procurement-construction kepada klien.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Sudah pasti kekuatan perusahaan yang utama adalah kualitas produk dan kualitas layanan yang menyertainya, seperti fasilitas workshop yang bagus, engineering team yang handal, juga relationship yang baik dengan pihak-pihak eksternal. PT. CJSP juga punya image sebagai OEM yang bagus, dan ini semua menjadi faktor pendukung yang membuat kami bisa bertahan selama ini.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Saya kira struktur organisasi kita sudah tepat, tidak perlu ada perubahan baik perluasan maupun perampingan. Yang terpenting semua level dapat berkontribusi mendukung kelancaran kerja serta menyelesaikan proyek dengan tepat waktu dan sesuai anggarannya.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Sudah pasti saya punya job desc yang jelas. Kalau tidak ada job desc yang jelas bisa-bisa saya bekerja tanpa goal atau tujuan yang spesifik dan bekerja asal-asalan saja.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pendelegasian wewenang, baik untuk mengambil keputusan operasional maupun administratif, harus sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Kita cukup fleksibel dalam hal itu, tidak bisa diseragamkan untuk semua level karena kebutuhannya juga berbeda-beda. Keputusan yang besar dan urgent tentu berbeda dengan keputusan yang standar. Semua ada pertimbangannya masing-masing. Jadi harus dilihat dulu sikon-nya bagaimana dan seberapa jauh bisa dilakukan pendelegasian.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Kinerja saya tentu dievaluasi, koreksi dan masukan diberikan secara formal tertulis ataupun secara lisan. Yang penting adalah menjalankan tugas sesuai tanggung jawab saya.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Reward selalu diberikan untuk yang bisa mencapai target, bahkan setahu saya ada tambahan bonus tertentu untuk yang bisa melampaui target. Pemberian insentif itu akan baik dampaknya bagi perusahaan, karena penghargaan kepada karyawan akan memotivasi mereka untuk semakin efektif dalam bekerja dan ini jelas memberikan keuntungan bagi perusahaan, jadi sudah selayaknya reward diberikan kepada yang berprestasi. Karyawan lain juga akan termotivasi untuk meniru prestasi rekannya yang mendapat bonus dari perusahaan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Saya tidak di posisi operasional teknis jadi tidak mendapat training secara berkala. Namun saya sering mengikuti seminar yang terkait dengan industri ini, dan hasil seminar yang saya ikuti menjadi masukan yang berharga untuk bisnis perusahaan.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Operasionalisasi kegiatan-kegiatan selama ini berjalan cukup baik. Tentu tidak ada proyek atau pekerjaan yang berjalan mulus terus, tapi secara umum aktivitas di perusahaan ini sudah berjalan cukup lancar. Masalah operasional pasti ada, tapi kami masih bisa mengatasi sampai saat ini.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Tentu kami berusaha untuk memiliki info lengkap tentang semua standar dan kebijakan di dalam bisnis ini. Semua harus kami pelajari dan kalau memang harus dilakukan penyesuaian dengan standar atau kebijakan yang

baru maka kami harus lakukan. Kalau melanggar aturan yang ada bisa mendatangkan risiko yang besar bagi perusahaan, dan itu jelas-jelas merugikan jadi harus dihindari.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Kebijakan diambil untuk membuat agar strategi bisa diimplementasikan. Jadi sudah pasti kebijakan yang diambil adalah yang dapat memfasilitasi strategi. Prosedur kerja adalah kepanjangan dari kebijakan itu sendiri, jadi semua saling melengkapi agar strategi untuk menciptakan diferensiasi dengan pesaing dapat dilakukan dengan baik.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya organisasi kami adalah menjaga kerjasama dan rasa kekeluargaan. Menurut saya itu hal yang bagus. Pimpinan juga tetap memberikan perhatian kepada bawahan sehingga tidak sampai ada gap yang besar antara atasan-bawahan.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan ditentukan oleh kualitas pemimpin itu sendiri, dan pimpinan kami punya gayanya sendiri dalam memimpin perusahaan. Kita tidak bisa membanding-bandingkan dengan gaya kepemimpinan di perusahaan-perusahaan lain. Selama gaya dari pimpinan tidak bertentangan dengan tujuan utama untuk mencapai visi dan misi maka sebenarnya tidak ada yang keliru dalam hal ini.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di PT. CJSP sudah bagus, bisa memotivasi semua anggota untuk bekerja dengan baik. Tapi kita kan tidak bisa mengatur kepribadian setiap orang, jadi efektivitas karyawan dalam bekerja lebih ditentukan oleh kepribadiannya sendiri bukan semata-mata dipengaruhi oleh budaya kerja atau pimpinan. Di manapun kita bekerja, kita harus bisa menyesuaikan diri. Kalau tidak, pasti akan timbul kesulitan-kesulitan.

Lampiran 5.

HASIL WAWANCARA DENGAN MANAJER DEPARTEMEN (1)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Visi kami adalah mengembangkan perusahaan menjadi yang terdepan di dalam industri generator listrik di Indonesia. Misi dari perusahaan ini adalah menjaga keberlangsungan usaha serta memberikan keuntungan jangka pendek dan jangka panjang yang memuaskan bagi perusahaan dan bagi semua pihak yang berkepentingan langsung. Untuk mewujudkan visi dan misi itu diputuskan melaksanakan strategi diferensiasi dengan penekanan pada peningkatan kualitas produk dan kualitas layanan secara berkelanjutan sehingga perusahaan memiliki nilai tambah dibandingkan dengan pesaing-pesaing di kelasnya.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Kekuatan perusahaan terletak pada usaha terus-menerus dari semua pihak di dalam perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan, didukung oleh tim engineering yang profesional dari divisi teknis serta fasilitas workshop yang lengkap dan memadai untuk mengerjakan proyek dari klien-klien besar.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi saat ini sudah memadai untuk memfasilitasi kerjasama antara berbagai posisi di dalam hirarki keorganisasian kita. Struktur yang tepat akan menentukan cara atau model dari keseluruhan organisasi untuk menunjukkan performanya dalam berbisnis.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description adalah pedoman dasar untuk melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan kepada setiap karyawan. Apabila poin-poin di dalam job description cukup jelas dan dapat dipahami dengan baik maka setiap karyawan akan dapat merealisasikan tanggung jawab dari pekerjaannya masing-masing. Selama ini job description saya sudah cukup jelas dan sesuai dengan kebutuhan dari proyek yang sedang dikerjakan.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pengambilan keputusan biasanya didahului oleh rapat antara manajer dan direksi. Jadi tidak ada wewenang penuh bagi manajer tanpa persetujuan atasan terlebih dahulu. Setelah diambil keputusan maka baru diperintahkan

untuk dijalankan oleh masing-masing bagian yang terkait. Pengawasan dilakukan secara top-down dan pimpinan menerima laporan secara rutin dari manajer.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Kinerja saya dievaluasi melalui feedback dari laporan-laporan yang saya buat, juga pada saat rapat dengan direksi. Koreksi dan masukan pasti ada. Kalau skedul khusus untuk evaluasi tidak ada, semua berjalan dengan sendirinya saja.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Reward dalam bentuk bonus diberikan kepada divisi bisnis yang berhasil mencapai kerjasama dengan klien. Juga ada untuk divisi teknis kalau berhasil menyelesaikan pekerjaan konstruksi tepat waktu atau atas rekomendasi dari klien sendiri. Sedangkan bonus untuk divisi keuangan lebih jarang.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
J: Pelatihan berkala lebih banyak untuk bagian teknis. Seperti berbagai training tentang produksi dan maintenance yang disponsori oleh prinsipal. Sedangkan untuk divisi lain tidak ada pelatihan khusus.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
J: Operasionalisasi untuk divisi-divisi lain saya tidak tahu secara mendetail, hanya yang umum-umum saja dan selama ini terlihat masih berjalan lancar. Kalau di dalam divisi keuangan, kami punya standar sendiri untuk operasionalisasi. Selama kerjasama di dalam divisi dan antar-divisi bisa berlangsung dengan baik maka tidak akan timbul masalah yang berarti.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
J: Informasi tentang kebijakan, peraturan, dan standar selalu dibicarakan dalam rapat. Kami berusaha meng-update dan mengevaluasi semuanya, dan kalau memang ada yang harus diteruskan kepada bawahan pasti akan ditindaklanjuti.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
J: Strategi dirancang oleh pimpinan dengan menggunakan input data dari semua bagian, kemudian diambil kebijakan-kebijakan untuk pelaksanaannya. Prosedur pelaksanaan sesuai dengan kebijakan-kebijakan. Selama prosedurnya tepat, pasti dapat memfasilitasi pelaksanaan strategi.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya perusahaan lebih mengacu pada aturan-aturan dari pimpinan, baik yang formal maupun yang secara lisan. Menurut saya pribadi, sebenarnya budaya seorang pengusaha atau wirausahawan ada perbedaan dengan budaya manajerial. Kalau manajemen dalam bekerja berpatokan pada pengalaman yang sudah ada tentang apa saja yang dibutuhkan dalam pengerjaan suatu proyek, atau bagaimana mengatur semua karyawan agar dapat menyelesaikan proyek itu dengan sebaik-baiknya. Proyek berikutnya direncanakan sesuai pengalaman proyek-proyek sebelumnya dan dimodifikasi sesuai kebutuhan atau order dari klien. Sedangkan pimpinan dalam bekerja lebih berpatokan pada pandangan-pandangan pribadinya, kadangkala mengajukan pendapat atau pendekatan baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya tapi meminta bawahan untuk mencoba mewujudkannya. Mungkin karena di dalam perusahaan ini budaya kekeluargaan masih kuat jadi apa yang diinginkan pimpinan lebih sulit ditolak dengan alasan apapun, karyawan lebih merasa sungkan. Lain halnya jika budayanya demokratis, bisa saja ada argumen-argumen yang mengcounter pendapat pimpinan. Sedangkan kita semua tahu bahwa penggunaan berbagai taktik yang berbeda untuk satu hal yang sama tentu membutuhkan usaha dan anggaran ekstra dalam pelaksanaannya, malah apa yang dianggap sudah pas oleh manajemen dan sudah diupayakan sebelumnya justru harus dikurangi atau di-pending untuk mewujudkan taktik baru dari pimpinan itu.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan bisa dibilang agak otokratis ya, karena pimpinan sangat dominan dalam perusahaan. Walaupun sebenarnya ada bagusya untuk menjaga wibawa terhadap bawahan, namun tidak semua orang bisa menerimanya dengan cara yang sama. Saya melihat ada beberapa karyawan yang ingin agar pimpinan bisa lebih demokratis.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Selama ini saya lihat budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebenarnya belum bisa menjadi faktor dominan untuk memotivasi efektivitas kerja karyawan. Yang dominan adalah kemampuan tim engineering yang sudah berpengalaman atau spesifikasi produk yang bagus dari prinsipal sehingga klien merasa puas. Juga ada fasilitas workshop lengkap dan bisa mendukung komitmen EPC dan 3S. Semua itu yang lebih dominan dalam memotivasi karyawan sampai dengan level yang paling bawah.

Lampiran 6.

HASIL WAWANCARA DENGAN MANAJER DEPARTEMEN (2)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan terkemuka di bidang generator daya listrik. Misi perusahaan adalah menghasilkan keuntungan yang maksimal dan memuaskan bagi perusahaan sendiri serta para stakeholder seperti pemegang saham dan pihak prinsipal. Strateginya adalah membuat mesin generator listrik yang berkualitas tinggi dan memuaskan klien, di samping perusahaan memberikan layanan pasca-penjualan seperti penggantian sparepart dan servis pemeliharaan lainnya kepada klien.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan adalah produk berkualitas tinggi, adanya workshop dengan fasilitas yang bagus, engineering team yang handal dan kapabel, dan layanan pasca-penjualan yang profesional.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi sudah tepat. Tanggung jawab masing-masing bagian jelas. Hubungan antar-divisi juga lancar dan selama ini bisa kerjasama dengan baik.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description saya sesuai dengan jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepada saya. Tambahan atau revisi itu wajar terjadi, tidak hanya pada posisi saya saja.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pengambilan keputusan bisa didelegasikan kepada manajer atau kepala bagian, atau tetap di tangan direksi. Semua tergantung jenis proyek dan tingkat kerumitannya. Kalau pengawasan terhadap setiap divisi diserahkan kepada manajer masing-masing, tapi tetap harus membuat laporan rutin kepada pihak direksi tentang kinerja dan hasil pekerjaan masing-masing bagian di dalam divisi.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Evaluasi kinerja dilakukan pada saat meeting dengan atasan. Biasanya direksi memberikan saran dan revisi terhadap pekerjaan yang sedang ditangani.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Reward bonus diberikan kepada tim dari divisi bisnis yang berhasil mendapat kontrak kerja yang menguntungkan dengan klien atau diberikan kepada tim dari divisi teknis yang berhasil menyelesaikan pekerjaan konstruksi dengan memuaskan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Tidak pernah ada training atau pelatihan tertentu. Kalau di divisi lain mungkin ada.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Operasionalisasi di setiap divisi pasti ada kendala-kendala tertentu, tergantung bagaimana masing-masing bagian mengatasinya. Selama ini belum pernah ada kegagalan operasional yang sangat besar atau sangat merugikan perusahaan.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Kebijakan, peraturan, atau standar-standar semua diinformasikan oleh pimpinan kepada para karyawan, melalui manajer atau kepala bagian. Kalau ada perubahan dalam standar industri biasanya ada pemberitahuan dari pihak pemerintah daerah atau pihak yang berwenang di dalam industri ini.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur sudah ditetapkan dalam rapat pimpinan dengan manajer dan kepala bagian. Semua dilakukan agar strategi yang sudah ditetapkan dapat dijalankan dengan baik. Penyesuaian-penyesuaian di tengah jalan pasti terjadi, itu hal yang wajar.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya perusahaan secara umum sudah sesuai, mungkin ada beberapa karyawan yang kurang setuju itu hal yang wajar saja. Selama kita bisa menyesuaikan diri dengan baik maka tidak akan timbul masalah. Sebaiknya sebisa mungkin menghindari risiko.

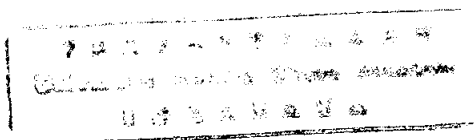
13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan itu tidak bisa dibuat-buat atau diganti-ganti, semua tergantung pimpinan itu sendiri. Jadi bawahan harus bisa menyesuaikan

dengan gaya pimpinannya supaya pekerjaan bisa dijalankan dengan lancar dan tidak perlu mencari-cari masalah.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Se jauh ini budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sudah bisa memotivasi efektivitas kerja para karyawan. Mungkin ada juga karyawan yang kurang bisa dimotivasi, itu kembali kepada kepribadian orangnya masing-masing.



Lampiran 7.

HASIL WAWANCARA DENGAN MANAJER DEPARTEMEN (3)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Visi dari PT. CJSP adalah terus berkembang menjadi perusahaan yang terdepan di bidang power generator di Indonesia. Misi dari PT. CJSP adalah meraih profit maksimal dan menguntungkan untuk perusahaan, pemilik, pemegang saham, prinsipal, klien, supplier dan rekanan. Untuk mencapai visi dan misi itu perusahaan menggunakan strategi diferensiasi, yaitu menghasilkan mesin-mesin bermutu tinggi untuk generator listrik yang diorder klien dan juga mengoptimalkan fasilitas workshop yang lengkap untuk mendukung kualitas layanan.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Ada beberapa faktor yang menjadi kekuatan perusahaan. Misalnya mutu produk yang bagus karena didukung prinsipal Amerika, Jerman dan Jepang; workshop dengan fasilitas yang lengkap; tim engineering juga bagus; sparepart dan maintenance lancar; hubungan baik dengan prinsipal, klien dan supplier terus dijaga; dan sebagainya.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi sudah tepat. Khususnya untuk divisi teknis kami sudah merasa pas dengan staf-staf yang ada sekarang. Kalau divisi yang lain saya hanya tahu secara umum saja, seperti posisi jabatan di dalam masing-masing divisi juga sudah sesuai.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description saya disesuaikan dengan proyek yang sedang dikerjakan. Kalau mesin yang diorder memiliki spesifikasi yang mirip dengan yang pernah kami kerjakan, maka job descriptionnya tidak banyak perbedaan. Tapi kalau spesifikasinya berbeda biasanya ada beberapa tambahan atau revisi. Semua tergantung proyek yang diterima.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Saya kurang tahu pasti untuk divisi yang lain, tapi untuk divisi teknis memang kadangkala operasionalnya agak terhambat karena keputusan-keputusan tertentu harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari direksi dan pimpinan, padahal kita diminta mematuhi patokan jadwal dateline pengerjaan supaya tidak molor. Tapi secara umum masih bisa di-handle

dengan cukup baik, mungkin karena kami sudah terbiasa menangani beberapa proyek besar yang cukup kompleks.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Kinerja saya dievaluasi oleh atasan. Kalau untuk karyawan di divisi kami, evaluasi dilakukan oleh supervisor dan kepala bagian. Hasil evaluasi itu yang kami laporkan secara berkala kepada direksi.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Perusahaan memang memberikan bonus kepada tim teknis yang dapat menyelesaikan konstruksi proyek tepat waktu dan memuaskan klien. Kalau untuk divisi lain saya tidak tahu dengan pasti bagaimana bentuk bonus dari perusahaan atas prestasi kerja mereka.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
J: Pelatihan berkala diberikan tidak kepada semua staf, hanya beberapa saja misalnya dari bagian engineering dan workshop. Kalau yang tidak rutin untuk bagian service & spareparts.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
J: Menurut saya tidak ada perusahaan yang operasionalisasinya berjalan mulus dan lancar terus, pasti ada saatnya timbul hambatan-hambatan atau risiko. Demikian juga untuk masing-masing divisi di CJSP. Kendala atau kesulitan tertentu pasti ada, tapi sampai sekarang untuk divisi kami belum pernah ada kesulitan operasional yang sangat besar sampai benar-benar merugikan perusahaan. Saya rasa di divisi yang lain juga begitu.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
J: Peraturan dan standar biasanya dibicarakan dalam rapat, lalu dibahas secara lebih rinci oleh masing-masing bagian. Kalau mendesak bisa juga tidak dirapatkan dulu tapi langsung diforward ke masing-masing bagian yang berkepentingan untuk ditindaklanjuti.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
J: Kebijakan dan prosedur-prosedur tentu disesuaikan dengan strategi yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Kalau di divisi teknis, prosedur-prosedur EPC dan 3S sudah cukup bagus karena perencanaannya disusun dengan matang. Kalaupun ada revisi di tengah jalan itu masih wajar saja, tergantung proyek yang ditangani atau tuntutan order dari klien.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Secara umum budaya perusahaan masih wajar-wajar saja. Di divisi teknis kami membangun kekeluargaan dan kerjasama yang solid supaya setiap orang bisa bekerja dengan efektif. Kalau di divisi yang lain tentu mereka menyesuaikan dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Yang penting kita harus berusaha menekan risiko ketidakharmonisan dalam bekerja, karena itu pasti akan menghambat kelancaran kerja.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan agak terpusat, tidak benar-benar demokratis. Tapi menurut saya itu bisa dipahami karena pimpinan kami aktif di kantor dan keputusan-keputusan yang penting memang harus melalui persetujuan pimpinan. Selama kita bisa menyesuaikan dengan gaya pimpinan, saya rasa tidak akan timbul masalah.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Performa suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh budayanya atau gaya kepemimpinannya semata. Efektivitas kepemimpinan adalah salah satu komponen dari efektivitas pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Demikian juga halnya dengan efektivitas budaya organisasi.

Lampiran 8.

HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN (1)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Ya, saya mengetahui dengan jelas tentang visi dan misi perusahaan. Visinya adalah menjadi perusahaan yang terkemuka dalam industri power generator atau penyedia daya listrik di Indonesia. Sedangkan misinya adalah memaksimalkan keuntungan untuk perusahaan dan semua stakeholder. Strategi untuk mencapai visi dan misi tersebut adalah strategi Diferensiasi. Di dalam strategi ini yang diutamakan adalah kualitas produk perusahaan dan pelayanan kepada klien. Perusahaan memiliki tenaga kerja yang berpengalaman serta fasilitas workshop yang bagus dan lengkap untuk mendukung kelancaran strategi tersebut.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Elemen atau faktor kekuatan perusahaan antara lain workshop dengan fasilitas yang lengkap dan tim engineering yang bagus. Peralatan dan mesin-mesin di workshop berkualitas luar negeri karena didatangkan oleh prinsipal-prinsipal kami. Divisi teknis yang ada sekarang sudah sangat berpengalaman dan handal dalam menggunakan peralatan dan mesin sehingga pengerjaan proyek-proyek dapat dilakukan dengan baik.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Menurut saya sudah tepat, seperti yang bisa dilihat di dalam organization chart. Di situ dapat dilihat bahwa masing-masing manajer bisnis, keuangan, dan teknik memiliki staf yang cukup lengkap untuk operasional. Setiap level ada tanggung jawabnya masing-masing, dan sampai sekarang saya kira strukturnya sudah sesuai.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description saya cukup sesuai dengan jabatan saya saat ini.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Wewenang masing-masing level sudah jelas, ada semua di dalam job description kami. Kalau ada suatu keputusan yang diwenangkan oleh pimpinan kepada kami maka kami tinggal melaksanakannya saja.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Bukan hanya saya saja, semua bagian juga dievaluasi oleh perusahaan.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Karyawan maupun tim yang berhasil mencapai target yang sudah ditetapkan tentu akan diberi bonus oleh perusahaan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Pelatihan berkala untuk staf yang ada divisi teknis. Sedangkan staf divisi lain menerima training di awal masa kerja dan diikutsertakan dalam seminar-seminar yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Apabila perusahaan melihat ada staf yang berpotensi untuk memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan maka tentu akan diberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya sehingga bisa bekerja lebih maksimal.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Operasionalisasi kegiatan-kegiatan dan proses-proses pekerjaan sudah diatur standarnya. Di dalam praktiknya tentu ada penyesuaian-penyesuaian kalau terjadi perubahan kondisi internal maupun eksternal dari waktu ke waktu.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Informasi tentang kebijakan, peraturan maupun standar disampaikan secara timbal balik oleh masing-masing level dan bagian, jadi kami semua saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Data yang up-to-date harus segera diteruskan ke bagian-bagian yang berkepentingan sehingga tidak menghambat kelancaran pekerjaan.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Kebijakan dan prosedur ditetapkan dengan tujuan untuk mendukung kelancaran strategi. Dengan keberhasilan pelaksanaan strategi maka visi dan misi perusahaan bisa dicapai. Selama ini semua kebijakan dan prosedur yang dijalankan masih sesuai dengan kebutuhan untuk implementasi strategi di dalam perusahaan.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Selama ini budaya kerja di perusahaan ini sudah cukup baik. Setiap perusahaan pasti punya gaya sendiri-sendiri dalam berbisnis, demikian juga dengan kami di PT. CJSP. Yang menonjol di sini adalah kekeluargaannya cukup tinggi dan ini mengeratkan hubungan semua pihak di dalam perusahaan. Kedisiplinan pimpinan juga berpengaruh terhadap karyawan.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Saya rasa sudah sesuai. Pimpinan kita tegas dan disiplin, dan itu contoh yang baik bagi semua bawahannya. Memang kepribadian setiap orang pasti berbeda-beda, tetapi selama bisa menyesuaikan diri tentu tidak akan timbul masalah yang berarti.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Tentu, karena karyawan dapat langsung melihat dan merasakan ya, jadi pimpinan dapat memberi contoh dan memotivasi bawahan untuk berusaha agar efektif dalam bekerja. Dengan budaya kekeluargaan semua hal bisa dibicarakan dengan lebih terbuka sehingga kalau timbul masalah bisa diselesaikan secara baik-baik.

Lampiran 9.

HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN (2)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Visi dan misi perusahaan adalah menjadikan PT. CJSP sebagai perusahaan yang terdepan di dalam industri peralatan power generator di Indonesia. Strategi yang dirumuskan untuk mencapai visi dan misi tersebut adalah strategi Fokus dan Diferensiasi. Perusahaan fokus pada peralatan mesin genset dari prinsipal Jerman, Amerika, dan Jepang. Diferensiasinya terletak pada keunggulan fasilitas workshop yang lengkap dan modern.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Elemen-elemen kekuatan perusahaan antara lain fasilitas workshop yang lengkap dan modern, juga staf divisi teknis yang solid dan berpengalaman bertahun-tahun mengerjakan proyek dari klien-klien besar.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Saya rasa struktur organisasi kami sudah tepat. Kalau tidak tepat maka pasti tanggung jawab pekerjaan jadi tumpang tindih dan menghambat kerjasama antar-bagian.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description saya disesuaikan dengan posisi saya di dalam struktur perusahaan.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pendelegasian wewenang dan pengawasan sepenuhnya adalah hak pimpinan. Apabila pimpinan berpendapat bahwa suatu tugas tertentu sebaiknya didelegasikan, maka pasti akan didelegasikan kepada manajer atau kepala bagian.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Tentu hasil pekerjaan saya dievaluasi oleh perusahaan. Jadwal evaluasi memang tidak rutin, tetapi selalu ada pengawasan dan penilaian terhadap kami dalam menangani suatu pekerjaan atau proyek tertentu.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Ya, perusahaan memberikan reward kepada karyawan berprestasi, misalnya dari divisi bisnis yang berhasil mencapai kontrak kerjasama yang menguntungkan dengan klien. Demikian juga jika tim teknis berhasil menyelesaikan suatu proyek dengan memuaskan dan tepat waktu maka pasti mendapat bonus oleh perusahaan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Kalau secara berkala tidak, tapi saya pernah ditugaskan mengikuti seminar yang juga ada pelatihannya. Hasil dari pelatihan itu cukup besar manfaatnya bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Menurut saya semua kegiatan operasional bisa berjalan dengan cukup lancar. Setahu saya sampai sekarang perusahaan tidak pernah mengalami kesulitan yang sangat besar dalam operasionalisasinya.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Setiap level atau divisi di dalam perusahaan pasti memperoleh informasi dari pimpinan mengenai kebijakan dan peraturan yang ditujukan untuk bagiannya masing-masing.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Menurut saya semua kebijakan dan prosedur yang dibuat bertujuan untuk memfasilitasi kelancaran strategi. Apabila di dalam pelaksanaannya timbul hambatan maka hal itu wajar terjadi. Yang penting semua pihak yang bertanggung jawab dapat mengatasinya.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Saya tidak bisa bilang setuju atau tidak, karena budaya di dalam perusahaan ini sudah terbentuk sejak dulu dan setahu saya sangat sulit untuk bisa mengubah budaya kerja di dalam suatu perusahaan.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Tepat atau tidaknya gaya kepemimpinan mungkin tidak sama di mata masing-masing karyawan. Bisa jadi ada karyawan yang setuju dengan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan, sebaliknya ada karyawan lain yang tidak menyukainya. Jadi tidak bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan tepat untuk semua karyawan.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Semua kembali kepada pribadi dari masing-masing anggota organisasi. Apabila kita bisa menyesuaikan diri dengan budaya dan gaya kepemimpinan maka hal tersebut akan dapat memotivasi kita dalam bekerja. Sebaliknya jika kita tidak bisa menyesuaikan diri maka ada kemungkinan hal tersebut justru tidak memberi pengaruh yang positif kepada kita.

Lampiran 10.

HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN (3)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.
J: Visi dan misi PT. CJSP adalah menjadi perusahaan terbesar di dalam industri generator daya listrik di Indonesia. Untuk mencapainya digunakan Strategi Diferensiasi. Dengan menjalankan strategi ini perusahaan berusaha mengoptimalkan semua sumberdaya yang ada, termasuk hubungan kerja dengan prinsipal-prinsipal besar dan maksimalisasi layanan dengan penggunaan fasilitas workshop.
2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.
J: Faktor yang menjadi kekuatan perusahaan antara lain adalah komitmen untuk melaksanakan 3S yaitu sales, service, dan sparepart. Kami tidak hanya berusaha memasarkan produk tetapi juga memberikan layanan tambahan seperti pemeliharaan dan penggantian suku cadang. Faktor lain adalah komitmen untuk melaksanakan EPC atau engineering, procurement, dan construction. Jadi kami melakukan pekerjaan mulai dari perencanaan, perancangan, pengadaan peralatan, dan pembangunan atau konstruksinya. Keduanya (3S dan EPC) saling melengkapi dan memberikan nilai tambah di mata klien.
3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?
J: Kalau bicara tentang struktur organisasi maka setiap perusahaan tentu punya. Demikian juga dengan CJSP sudah ada struktur organisasi yang disusun dengan baik. Masing-masing level ada tugas dan tanggung jawabnya. Untuk bisa dibilang apakah struktur organisasi sudah tepat dan sesuai maka harus dilihat kinerja dari masing-masing bagian atau level apakah sudah optimal dalam mendukung kelancaran bisnis perusahaan.
4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?
J: Job description saya cukup jelas. Saya tahu persis fungsi dan tanggung jawab pekerjaan saya di dalam perusahaan ini.
5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?
J: Hak untuk mendelegasikan wewenang itu sepenuhnya ada pada pimpinan. Jika pimpinan berpendapat tidak perlu didelegasikan maka tidak ada pendelegasian apapun. Sebaliknya jika pimpinan merasa perlu mendelegasikan wewenang maka hal itu akan dilakukan.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Kinerja saya tetap dipantau dan dievaluasi oleh perusahaan dari waktu ke waktu. Masih ada beberapa level di atas saya, jadi sudah tentu ada evaluasi dari atasan saya. Atasan akan menyampaikan kepada saya apabila ada pekerjaan saya yang harus dikoreksi atau diperbaiki lebih lanjut.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Karyawan yang berhasil mencapai target dengan memuaskan tentu berhak mendapatkan reward dari perusahaan. Setahu saya cukup sering perusahaan memberikan bonus kepada karyawan atau tim yang berhasil memperoleh proyek kerjasama dengan klien dan menyelesaikannya secara tepat waktu.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Rutin atau tidaknya suatu pelatihan yang diberikan kepada karyawan ditentukan oleh kebutuhan perusahaan terhadap tingkat keahlian tertentu untuk melaksanakan suatu fungsi secara kontinu di dalam pekerjaan. Apabila fungsi itu mengharuskan seorang karyawan untuk terus meng-upgrade kemampuannya maka akan diberikan pelatihan rutin agar kontribusinya terhadap pekerjaan itu dapat terus meningkat.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Baik tidaknya operasionalisasi setiap kegiatan membutuhkan kerjasama dari semua pihak di dalam perusahaan. Apabila perusahaan dapat membangun atmosfer kerjasama yang baik maka akan berdampak positif terhadap semua kegiatan operasional.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Tentu perusahaan menyampaikan kepada semua bagian tentang kebijakan-kebijakannya. Informasi mengenai peraturan dan standar di dalam bisnis tentu harus disampaikan kepada masing-masing pihak yang berkepentingan supaya tidak salah langkah dalam mengambil tindakan.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Semua kebijakan dan prosedur yang sudah dijalankan bertujuan untuk memfasilitasi pelaksanaan strategi. Hal tersebut selalu dibahas dalam setiap rapat agar supaya strategi yang sudah dirumuskan dapat berjalan dengan lancar.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
- J: Budaya kerja di dalam perusahaan ini sudah berjalan sekian lama dan saya rasa sudah dipahami dengan baik oleh semua karyawan. Jadi selama kita bisa menyesuaikan diri maka tidak ada masalah yang berarti dengan budaya tersebut.
13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?
- J: Gaya kepemimpinan bersifat subyektif di mata setiap karyawan. Tidak mungkin semua karyawan menganggap gaya kepemimpinan yang ada sudah tepat, tentu ada karyawan yang merasa tidak sesuai. Tapi hal itu wajar-wajar saja, bisa dijumpai di semua perusahaan.
14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?
- J: Menurut saya selama karyawan bisa menyesuaikan diri dengan baik di dalam perusahaan, maka apapun budaya dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan maka dia bisa memotivasi dirinya sendiri untuk bekerja dengan efektif. Yang penting kita bisa bersikap adaptif dalam segala situasi supaya tidak menghambat kelancaran kerja. Kalau kita bersikap kaku justru akan merugikan diri sendiri.

Lampiran 11.

HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN (4)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.
J: Visinya adalah menjadi perusahaan terkemuka di dalam industri generator listrik di Indonesia. Misinya menjaga keberlangsungan perusahaan dan mencapai keuntungan sebesar-besarnya dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Strateginya adalah Diferensiasi, yaitu mengutamakan keunggulan kualitas produk dan layanan untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan serupa.
2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.
J: Kekuatan perusahaan terletak pada keunggulan mutu produk dan fasilitas workshop yang lengkap. Perusahaan juga memberikan layanan after-sales yang bagus kepada klien seperti penggantian sparepart dan pemeliharaan diesel. Hubungan dengan prinsipal dan klien juga cukup baik selama ini.
3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?
J: Struktur organisasi yang ada di PT. CJSP menurut saya sudah tepat. Setiap hirarki level mencakup staf-staf yang dibutuhkan kontribusinya di dalam masing-masing divisi.
4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?
J: Job description ditentukan oleh atasan. Pada dasarnya sudah cukup jelas. Apabila di tengah pekerjaan ada revisi atau masukan-masukan terhadap job description tentu itu hal yang wajar dalam bidang pekerjaan apapun.
5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?
J: Pelimpahan wewenang adalah hal yang cukup wajar terjadi di dalam setiap perusahaan. Efisiensi kerja harus diutamakan apapun kondisinya, dan kalau pimpinan memang membutuhkan bantuan bawahannya untuk melaksanakan suatu kebijakan sesegera mungkin maka pelimpahan wewenang memang diperlukan. Dalam proses pelaksanaan semua kebijakan, walaupun sebelumnya sudah dibuat perencanaan sedetail mungkin bisa saja terjadi hambatan-hambatan di tengah jalan yang mengharuskan dilakukannya pelimpahan wewenang demi efisiensi pekerjaan.
6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Evaluasi kerja terhadap semua bagian dilaksanakan dari waktu ke waktu sesuai proyek yang sedang dikerjakan. Pelaksanaan semua aktivitas harus dimonitor dan dievaluasi hasilnya.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Reward yang layak harus diberikan kepada tim atau karyawan yang berprestasi cemerlang. Dengan demikian bisa memotivasi karyawan-karyawan yang lain untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Saya belum pernah mendapat pelatihan secara berkala, hanya pernah ikut serta dalam beberapa seminar.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Semua kegiatan hingga saat ini masih dapat dioperasionalisasi dengan baik.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Informasi tentang kebijakan dan peraturan untuk setiap bagian adalah sesuai dengan porsi masing-masing, sejalan dengan fungsi dan tanggung jawab mereka. Selama ini informasi yang saya dapat sudah sesuai dengan bidang pekerjaan saya.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Pelaksanaan strategi memang harus difasilitasi sebaik mungkin agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Untuk itu dibutuhkan kebijakan dan prosedur yang tepat. Hingga sekarang belum pernah ada kekeliruan yang fatal dalam kebijakan-kebijakan yang diambil pimpinan.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya organisasi dikembangkan sudah sejak lama, dengan tujuan meningkatkan kinerja semua bagian dalam jangka panjang. Sampai sekarang masih tetap sama, tidak berubah.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan di setiap perusahaan memiliki kelebihan maupun kekurangan masing-masing. Tidak mungkin ada gaya yang benar-benar sempurna tanpa cacat.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Banyak faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih efektif dalam bekerja. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan termasuk di dalamnya. Cocok tidaknya tergantung kepribadian masing-masing orang yang menjalaninya.

Lampiran 12.

HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN (5)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Setahu saya visi perusahaan adalah berkembang menjadi pemimpin di dalam industri generator listrik di Indonesia. Sedangkan misi perusahaan adalah memberikan keuntungan yang optimal kepada semua stakeholder, termasuk pemilik, pemegang saham, klien dan prinsipal. Untuk mencapai visi dan misi tersebut digunakan strategi diferensiasi. Di dalam strategi ini dilakukan berbagai hal untuk menjaga keunggulan produk dan layanan di mata klien sehingga perusahaan memiliki nilai lebih dibandingkan pesaing-pesaingnya.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Ada beberapa faktor, misalnya mutu produk dan service yang memuaskan. Juga tim teknis yang bagus. Selain itu kami dikenal sebagai OEM dari beberapa prinsipal, hal ini merupakan kekuatan yang patut diperhitungkan.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi yang birokratis masih lumayan cocok untuk situasi dan kondisi perusahaan saat ini.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description cukup jelas untuk saya. Kalau ada tambahan-tambahan tidak pernah keluar dari deskripsi awal.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pendelegasian wewenang sering terjadi di dalam perusahaan apapun. Kepemimpinan yang sangat terpusat sekalipun tetap membutuhkan pendelegasian wewenang.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Evaluasi secara resmi tidak, lebih cenderung dalam bentuk pengawasan dan penilaian hasil kerja apakah masih sesuai dengan prosedur atau target yang telah ditetapkan sebelumnya.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

- J: Pasti perusahaan memberikan bonus atau reward lain kepada yang pantas menerimanya.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
- J: Memperoleh pelatihan secara berkala belum pernah hingga sekarang.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
- J: Operasionalisasi di masing-masing divisi tentu ada beberapa perbedaan, tapi selama ini masih berjalan dengan cukup lancar.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
- J: Informasi tentang kebijakan peraturan dan standar memang sebaiknya disampaikan sesegera mungkin demi kelancaran pekerjaan.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
- J: Lancar atau tidaknya pelaksanaan suatu strategi memang ditentukan oleh kebijakan dan prosedur yang digunakan. Tetapi masih ada faktor lain yang ikut menentukan yaitu tingkat kapabilitas dan tanggung jawab dari para pelaksana strategi tersebut.
12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
- J: Budaya diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, dan sangat sulit untuk mengubahnya walaupun mungkin sudah tidak cocok dengan perkembangan jaman.
13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?
- J: Gaya kepemimpinan masih bisa diterima, walaupun mungkin kurang fleksibel dalam beberapa hal.
14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?
- J: Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adalah dua faktor yang besar pengaruhnya terhadap karyawan, tetapi untuk efektivitas kerja masih ada faktor-faktor lain yang juga besar peranannya seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan antar staf berjalan dengan baik, dan juga wujud rasa empati dari atasan kita terhadap problem-problem di dalam pekerjaan yang sulit kita atasi.

Lampiran 13.

HASIL WAWANCARA DENGAN KEPALA BAGIAN (6)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.
J: Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan terkemuka di dalam industri peralatan generator listrik di Indonesia. Kalau misinya adalah meraih keuntungan maksimal bagi perusahaan. Strategi untuk mewujudkan visi dan misi itu adalah strategi diferensiasi. Perusahaan harus punya nilai tambah yang berbeda dibandingkan para pesaing.
2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.
J: Nilai tambah yang menjadi kekuatan perusahaan adalah semua produk-produknya berkualitas tinggi dan perusahaan bisa memberikan pelayanan bermutu karena mempunyai workshop serta tim teknis yang bagus.
3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?
J: Struktur organisasi yang ada sekarang masih sesuai dengan perkembangan perusahaan.
4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?
J: Job description saya masih cukup jelas hingga sekarang.
5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?
J: Pendelegasian wewenang perlu lebih sering dilakukan, agar karyawan yang memiliki potensi bagus diberi kesempatan untuk menerapkan keahliannya masing-masing dengan lebih optimal. Kalau tidak diberi kesempatan maka potensi pribadi karyawan tidak dapat berkembang.
6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Evaluasi tidak secara rutin, tergantung jadwal pelaksanaan proyek.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Bonus memang ada, tapi besarnya tidak sama untuk masing-masing orang.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Pelatihan berkala lebih diperuntukkan bagi divisi teknis yang memang membutuhkan pelatihan secara berkelanjutan untuk meng-upgrade kemampuan para personilnya agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan di dalam industri ini.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Operasionalisasi pekerjaan di masing-masing divisi masih cukup lancar.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Kebijakan secara garis besar pasti disampaikan kepada semua level, tetapi peraturan dan standar lebih untuk pihak-pihak yang memang berkepentingan dengan hal tersebut.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Strategi diferensiasi membutuhkan perencanaan dan kebijakan yang tepat karena harus mengedepankan keunggulan perusahaan dibandingkan pesaing-pesaingnya.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya kerja masih kaku, tidak luwes untuk mengimbangi perubahan lingkungan dari waktu ke waktu.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan agak otoriter, seharusnya bisa lebih longgar.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Jika budaya organisasi dan gaya kepemimpinan lebih disempurnakan maka keduanya bisa memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif.

Lampiran 14.

HASIL WAWANCARA DENGAN SUPERVISOR (1)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.
J: Setahu saya visi perusahaan adalah menjadi perusahaan besar yang bergerak dalam industri generator listrik. Kalau misinya tentu menghasilkan laba yang besar dan memuaskan terutama untuk pemilik, pemegang saham, dan prinsipal. Strateginya adalah membuat generator yang sesuai mutu produk dari para prinsipal serta memberi layanan penjualan, servis, dan sparepart yang berkualitas kepada klien. Pengerjaan generator dilakukan secara lengkap, mulai dari perancangan, pengadaan, konstruksi, dan pemeliharannya.
2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.
J: Kekuatan perusahaan jelas terletak pada kualitas produk yang bermutu tinggi serta didukung workshop berfasilitas lengkap. Tim engineering juga sangat berpengalaman mengerjakan pesanan dari klien-klien besar.
3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?
J: Struktur organisasi bisa dibilang sudah tepat. Walaupun pernah juga timbul masalah karena akses informasi dari bawah ke atas atau sebaliknya tidak bisa dilakukan secepat mungkin karena ada prosedur-prosedur yang harus ditaati. Tapi itu tidak sering terjadi, kami usahakan agar tidak sampai terjadi keterlambatan penyampaian informasi karena hal itu bisa menghambat kelancaran kerja.
4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?
J: Job description saya pada dasarnya cukup jelas. Kalau selanjutnya ada beberapa penyesuaian menurut saya wajar saja, sebab dalam mengerjakan order dari klien bisa saja terjadi semacam revisi di tengah jalan yang disebabkan faktor-faktor yang tidak diperhitungkan sebelumnya, atau untuk menghindari risiko-risiko tertentu.
5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?
J: Pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bawahan yang memang kapabel untuk menjalankannya adalah hal yang wajar dan harus dilakukan jika keadaannya mewajibkan hal itu, misalnya karena tenggat waktu yang sudah mepet atau untuk efisiensi biaya.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Evaluasi terhadap kinerja saya rutin dilakukan oleh atasan, tapi tidak selalu dalam bentuk pemberitahuan tertulis, yang lebih sering adalah secara lisan sehingga bisa lebih leluasa dan terbuka dalam mengajukan pendapat.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Reward dalam bentuk bonus atau penghargaan lainnya memang diberikan, tapi tidak selalu sama besaran nilainya untuk masing-masing karyawan walaupun levelnya sama.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
J: Pelatihan berkala lebih ditujukan untuk divisi teknis. Saya lebih banyak diberikan pengarahan-pengarahan oleh atasan, baik dalam rapat maupun di luar rapat setiap harinya.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
J: Operasionalisasi semua kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing divisi dan proyek yang sedang berjalan. Sampai sekarang hambatan-hambatan yang ada masih bisa diatasi, tapi saya tidak tahu untuk masalah operasional di tingkat direksi.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
J: Informasi tentang kebijakan, peraturan, atau standar disampaikan sesuai kebutuhan dari masing-masing level. Jika dibutuhkan data yang rinci maka diberikan info secara rinci, sedangkan kalau tidak dibutuhkan data yang rinci maka diberikan garis besarnya saja.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
J: Strategi diferensiasi membutuhkan prosedur dan kebijakan yang tepat, efisien dan efektif. Selama ini perusahaan sudah mengupayakan agar hal itu dapat dilakukan tapi masih perlu disempurnakan lagi.
12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
J: Budaya organisasi seharusnya mencakup nilai-nilai yang bisa diterapkan bersama-sama oleh seluruh anggota. Namun dalam praktiknya masih sering bersifat subjektif atau kurang fair.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Pimpinan terkadang bersikap terlalu kaku dan kurang luwes dalam menyikapi suatu masalah, namun di lain waktu pimpinan justru keluar dari kebiasaan dan mengajukan pendekatan-pendekatan yang baru atau belum pernah dilakukan sebelumnya. Selama karyawan masih bisa menerima dan memahaminya maka akan dapat menyesuaikan diri.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Kegairahan dalam bekerja bisa membuat karyawan semakin efektif nantinya. Maka seharusnya budaya organisasi maupun gaya kepemimpinan diarahkan kepada usaha peningkatan kegairahan kerja dari seluruh karyawan, misalnya melalui peningkatan penghargaan kepada karyawan baik secara immaterial maupun material.

Lampiran 15.

HASIL WAWANCARA DENGAN SUPERVISOR (2)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Setahu saya visi dari perusahaan adalah berkembang menjadi perusahaan di bidang power generator yang terdepan di Indonesia. Kalau misinya adalah memaksimalkan profit yang akan menguntungkan bagi perusahaan, pemilik, pemegang saham, prinsipal, atau klien. Untuk mencapainya perusahaan menggunakan strategi diferensiasi, yaitu memproduksi mesin-mesin bermutu tinggi untuk generator listrik yang diorder klien dan memberikan pelayanan berkualitas dengan memanfaatkan secara optimal fasilitas workshop yang bagus dan lengkap.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Faktor atau elemen yang menjadi kekuatan perusahaan ada banyak. Misalnya kualitas produk yang bagus, fasilitas workshop yang lengkap, tim marketing dan tim teknis yang profesional, layanan after-sales seperti penggantian sparepart dan sebagainya.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi mungkin sudah bisa dikatakan tepat. Masing-masing divisi memiliki sejumlah personil atau staf yang diperlukan untuk menjalankan tugas masing-masing.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description terkadang tidak sesuai dengan realisasinya. Sebenarnya apabila perusahaan mampu memberikan deskripsi kerja dan pedoman yang terinci dan memadai maka akan mengurangi kebutuhan terhadap struktur supervisor untuk mengawasi secara aktif dan mengoreksi kinerja karyawan.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pendelegasian wewenang sepenuhnya hak pimpinan, dan akan diberikan kepada bawahan yang dirasa cocok untuk melaksanakannya.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Evaluasi sebenarnya tidak harus dilakukan secara formal, tetapi dengan pendekatan yang lebih personal untuk membuat karyawan merasa lebih dihargai. Pekerjaan-pekerjaan yang memang bisa di-handle dengan baik

dan secara intrinsik memberi kepuasan kepada karyawan seharusnya tidak lagi membutuhkan pertimbangan yang ketat dari atasan. Karyawan pasti juga punya kesadaran bahwa dengan melakukan pekerjaan sebaik mungkin maka akan memberi dampak positif bagi dirinya sendiri, tidak perlu ada penekanan yang berlebihan dari atasan.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Kebijakan pemberian reward dalam bentuk bonus atau apapun tentu melalui pertimbangan tersendiri. Perusahaan memang memberikan bonus kepada tim atau personil yang dapat mencapai target dengan baik, namun tidak ada standar yang jelas dan transparan tentang kriteria dan besaran nilai dari bonus yang diberikan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Tidak ada pelatihan berkala untuk posisi saya, hanya di awal masa menjabat pernah diberikan training dan pengarahan secara umum.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Operasional semua kegiatan tentu tidak ada yang 100 persen berjalan lancar, bahkan untuk perusahaan yang paling top sekalipun. Namun selama hambatan-hambatan yang ada masih bisa diatasi oleh karyawan maupun pimpinan maka semuanya bisa dilakukan dengan cukup baik.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Kebijakan, peraturan atau standar biasanya dirapatkan terlebih dahulu oleh atasan dan hasilnya diforward kepada bagian-bagian yang berkepentingan untuk ditindaklanjuti.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Kebijakan dan prosedur pelaksanaan strategi sudah ditetapkan garis besarnya oleh pimpinan sejak awal, selanjutnya hanya tinggal menyesuaikan saja dari waktu ke waktu.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya kerja yang baik akan mampu menginspirasi semua karyawan untuk menghargai pekerjaannya sebagai suatu faktor yang penting dalam memberikan kontribusi terhadap kelancaran usaha perusahaan, bukan semata-mata hanya sarana untuk mencari nafkah dan tidak ada nilai lainnya bagi perusahaan.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Keefektifan pimpinan dalam bekerja akan mempengaruhi usaha dari semua karyawan untuk menyikapi tuntutan dari situasi-situasi yang berbeda. Pada dasarnya tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi. Dibutuhkan pemahaman dan pengertian yang lebih besar dari semua pihak agar dapat bekerjasama dengan baik dalam situasi apapun.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Nilai-nilai dasar dari budaya organisasi sangat sulit untuk diubah atau dikompromikan. Padahal saat ini yang paling dibutuhkan adalah fleksibilitas budaya organisasi ini agar mampu memfasilitasi perbedaan pandangan dari setiap karyawan tentang nilai pekerjaan mereka masing-masing. Pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan perlu diperbaiki agar tidak ada lagi rintangan yang menghambat seperti sikap like and dislike atau prasangka negatif tertentu. Keterbukaan harus bersifat timbal balik dan dibangun di atas dasar saling mempercayai dan menghargai. Perlu usaha yang keras untuk selalu mengingatkan kepada semua pihak akan visi dan misi awal perusahaan yang harus dijadikan tujuan bersama oleh semua anggota organisasi.

Lampiran 16.

HASIL WAWANCARA DENGAN SUPERVISOR (3)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Visi dan misi secara rinci saya kurang tahu dengan jelas, yang saya tahu hanya secara umum saja yaitu menjadikan perusahaan ini sebagai perusahaan terbaik di dalam industri generator listrik. Strategi yang digunakan adalah melakukan diferensiasi terhadap perusahaan-perusahaan lain yang sekelas dengan PT. CJSP di dalam industri ini. Caranya dengan menjaga image perusahaan melalui perbaikan kualitas produk, peralatan, mesin-mesin, servis kepada klien, dan meningkatkan kualitas SDM khususnya dari divisi teknis yaitu tim engineering.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Kekuatan perusahaan didasarkan pada posisi kita yang cukup bagus di dalam industri yaitu sebagai OEM dari beberapa prinsipal asing. Selain itu perusahaan dikenal dapat memproduksi mesin diesel dan sejenisnya yang berkualitas tinggi serta memiliki fasilitas workshop yang lengkap. Klien-klien kita rata-rata merasa puas dengan servis yang diberikan mulai dari perencanaan, konstruksi, pemeliharaan, dan ketersediaan sparepart.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi bisa dibilang sudah tepat, seluruh staf dari masing-masing divisi sudah dapat mewakili kebutuhan perusahaan terhadap sumberdaya manusia secara keseluruhan.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description yang ada terkadang masih perlu diselaraskan dengan praktik di lapangan. Apa yang terjadi selama proyek berlangsung tentu belum diketahui secara rinci ketika proyek belum dimulai, oleh sebab itu dalam pelaksanaannya banyak tambahan atau revisi.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan bisa didelegasikan kepada level-level tertentu, khususnya ketika pimpinan berhalangan atau tidak bisa optimal dalam melaksanakan semua keputusan karena ada keterbatasan waktu dan tenaga.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Perusahaan tidak melakukan evaluasi rutin terhadap kinerja saya, penilaian dilakukan di tempat ketika proyek sedang berjalan atau setelah proyek selesai hasil pekerjaan saya dievaluasi secara keseluruhan.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Perusahaan mempunyai standar dan pertimbangan sendiri dalam memberikan reward kepada karyawan atau tim yang berprestasi mencapai target, misalnya untuk tim marketing dari divisi bisnis dan tim engineering dari divisi teknis. Pernah juga bonus diberikan per individu, tergantung kebijakan dari pimpinan.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
J: Saya tidak memperoleh pelatihan berkala karena posisi saya tidak mengharuskan adanya pelatihan yang berkelanjutan.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
J: Operasionalisasi yang baik merupakan gabungan hasil dari kepemimpinan yang efektif, kerjasama yang bagus antar-bagian atau di dalam sebuah tim, dan usaha dari semua pihak untuk menyelesaikan masalah yang timbul dengan didukung sepenuhnya oleh sumberdaya yang ada secara optimal. Selama hal-hal tersebut dapat direalisasikan maka semua kegiatan akan dapat dioperasikan dengan baik.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
J: Kebutuhan masing-masing bagian di dalam perusahaan terhadap informasi yang demikian tidaklah sama. Ada bagian yang membutuhkan data yang sangat rinci mengenai kebijakan, peraturan atau standar, dan ada juga bagian yang hanya perlu mengetahuinya secara garis besar. Info yang saya terima sudah cukup terarah karena berkaitan dengan tanggung jawab saya di bidang pengawasan sehingga harus tahu dengan baik pekerjaan anak buah dari waktu ke waktu apakah sudah sesuai dengan kebijakan, peraturan dan standar yang ada.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
J: Strategi perusahaan adalah diferensiasi, dan untuk mengimplementasikannya dibutuhkan kebijakan dan prosedur pelaksanaan yang tepat agar strategi itu bisa dijalankan dengan lancar. Sejauh ini saya lihat prosedur-prosedurnya masih sesuai.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
- J: Budaya kerja di perusahaan ini bisa dibilang kurang adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal, tapi budaya itu sudah tertanam sejak lama sehingga cukup sulit untuk mengubahnya. Padahal salah satu penghalang bagi kemampuan kompetitif perusahaan adalah budaya yang tidak adaptif.
13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?
- J: Penggunaan kekuasaan oleh pimpinan harus proporsional dan seimbang. Kekuasaan yang keluar batas akan membawa risiko, misalnya karena memaksakan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari dateline sehingga ada risiko hasil dari pekerjaan tidak optimal. Pemimpin memang berwenang untuk memberikan pengarahan dalam segala hal, tetapi tetap harus mempertimbangkan feedback berupa pendapat dan masukan dari bawahan untuk menjaga keharmonisan kerjasama antara atasan dan bawahan.
14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?
- J: Motivasi masing-masing orang dalam bekerja tentu tidak seragam. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang tidak bisa mengakomodasi harapan-harapan dari seluruh anggota organisasi harus ditinjau kembali. Apa saja langkah-langkah untuk memperbaiki atau menyempurnakannya sehingga tidak lagi berpatokan pada birokrasi yang kaku, tetapi justru memberi ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan gagasan maupun potensi terpendam yang sekiranya memiliki nilai kontribusi yang besar bagi kemajuan perusahaan.

Lampiran 17.

HASIL WAWANCARA DENGAN SUPERVISOR (4)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Sejauh ini yang saya tahu yaitu visi dan misi dari PT. CJSP adalah bertahan dalam jangka panjang di dalam industri generator listrik di Indonesia sekaligus mengoptimalkan keuntungan bagi semua pihak yang berkepentingan. Strategi perusahaan adalah strategi diferensiasi di mana perusahaan senantiasa berusaha untuk mempunyai nilai lebih yang unggul dan tidak dapat ditiru oleh para pesaingnya.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Ada beberapa faktor yang menjadi kekuatan perusahaan, antara lain fasilitas workshop yang lengkap serta kualitas produk dan layanan yang memuaskan bagi klien.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi sudah cukup lengkap untuk mewakili fungsi-fungsi yang diperlukan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description secara garis besar sudah jelas, hanya dalam pelaksanaan tentu diperlukan penyesuaian-penyesuaian untuk pengawasan lebih lanjut secara lebih rinci.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Pendelegasian wewenang untuk pengawasan atau pengambilan keputusan akan dilakukan oleh pimpinan jika memang kondisinya mengharuskan dilakukannya hal tersebut. Sejauh ini pimpinan tetap memegang kendali atas semua keputusan, kalau ada pendelegasian bisanya untuk hal-hal detail yang terkait dengan operasional di lapangan.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Bukan evaluasi secara rutin dengan jadwal yang tetap, tapi tentu ada pengawasan dari waktu ke waktu oleh atasan. Penilaian kinerja juga didasarkan pada laporan-laporan yang saya buat selama ini.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Reward memang diberikan, namun saya tidak tahu pasti bagaimana standar penilaian untuk besaran nilai bonus yang diberikan, apakah disesuaikan dengan kesempurnaan pencapaian target atau bagaimana.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
J: Saya tidak memperoleh fasilitas pelatihan berkala, itu khusus bagi tim engineering dan karyawan workshop.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
J: Operasionalisasi kegiatan bisa dinilai baik atau tidak tergantung pada standarnya. Standar operasional yang ideal harus ditentukan sejak awal karena perbaikan terhadap pekerjaan tidak dapat dilakukan dengan benar jika tidak ada ukuran yang menjadi standar. Perbaikan yang berkesinambungan harus dilakukan pada semua aspek, bukan hanya meningkatkan kualitas SDM saja tetapi juga memperbaiki sistem kerja yang ada.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
J: Setiap posisi di dalam perusahaan membutuhkan informasi tentang peraturan dan standar, tetapi kedalaman rincian informasi itu tidak sama untuk masing-masing posisi jabatan. Untuk saya info tentang peraturan dan standar yang saya terima sudah sesuai dengan posisi saya sebagai supervisor, selebihnya saya menyesuaikan dengan kondisi saja.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
J: Kebijakan dan prosedur untuk pelaksanaan strategi ditetapkan oleh pimpinan. Implementasinya dijalankan oleh masing-masing bagian yang berkaitan dengan kebijakan tersebut. Selama masing-masing bagian dapat berfungsi dengan baik dalam menjalankan tanggung jawabnya maka akan dapat memfasilitasi kelancaran pelaksanaan strategi.
12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
J: Budaya kerja di perusahaan ini bisa dibilang masih kaku karena tidak ada perubahan. Tetap saja sulit bagi individu di level bawah untuk mengemukakan inisiatif yang baru karena pola komunikasi yang cenderung searah yaitu top-down. Dukungan manajemen juga kurang, karena pimpinan memegang kendali yang dominan di dalam perusahaan.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan di dalam PT. CJSP cenderung hirarkis dan birokratis. Seharusnya mulai dilonggarkan karena sudah kurang sesuai dengan perkembangan di dalam industri dan lingkungan usaha dewasa ini. Pola komunikasi harus digeser menjadi dua arah, agar bawahan dapat meningkatkan respek dan penghargaan kepada pimpinan.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Selama ini budaya organisasi dan gaya kepemimpinan belum bisa dikatakan memberikan dorongan yang benar-benar positif kepada seluruh karyawan untuk bekerja secara efektif. Motivasi karyawan untuk bekerja memang bermacam-macam, tetapi jika budaya yang ada bisa lebih adaptif dan gaya kepemimpinan tidak terlalu birokratis maka hal itu tentu akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lampiran 18.

HASIL WAWANCARA DENGAN PELAKSANA (1)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Kalau tahu secara jelas mungkin tidak, tapi yang saya tahu visi dan misi perusahaan adalah mengembangkan usaha peralatan penyedia daya listrik yang digeluti selama ini dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Strateginya yang pasti saya juga tidak tahu, mungkin meningkatkan pemasaran dan hubungan dengan perusahaan-perusahaan klien serta meningkatkan kemampuan para karyawan di semua bagian, termasuk bagian teknis dan workshop, untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Yang jelas perusahaan mempunyai workshop dengan fasilitas lengkap dan bagus, dan juga tim teknis yang handal dan berpengalaman. Kalau faktor-faktor yang lain saya kurang tahu dengan jelas.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Kalau struktur kan yang menentukan pimpinan, jadi sudah ditetapkan sejak awal. Yang saya lihat wewenang atau jumlah antara manajemen top dan manajemen menengah lebih besar daripada karyawan lini depan. Jadi kurang seimbang antara atasan dan bawahan.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Pada awal pengerjaan proyek saya diberitahu tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya, tapi di tengah jalan biasanya selalu ada perubahan atau tambahan. Katanya karena ada hal-hal yang tidak diduga sebelumnya seperti permintaan tertentu dari klien yang harus dipenuhi. Jadi tidak cocok lagi dengan tugas yang disebutkan di awal.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Selama ini pimpinan yang mengambil semua keputusan, sedangkan manajer atau kepala bagian lebih banyak bertugas mengawasi pekerjaan bawahannya sesuai yang ditentukan oleh pimpinan. Apalagi masalah anggaran proyek, itu pasti harus lewat persetujuan pimpinan terlebih dahulu, tidak bisa diputuskan sendiri oleh manajer teknis. Walaupun mungkin proyek yang baru ada kemiripan aspek dan anggaran dengan yang sebelumnya, tetap harus dimintakan persetujuan lewat rapat-rapat dengan direksi.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
 J: Saya rasa bukan evaluasi, tapi pengawasan saja. Selama ini setahu saya tidak ada standar evaluasi yang jelas, semua pekerjaan mengalir sesuai order proyek yang diterima. Kalau ada kesalahan pengerjaan ya kita mendapat teguran dari atasan.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
 J: Setahu saya tim teknis memang pernah mendapat bonus, tapi tidak untuk setiap proyek, hanya yang besar keuntungannya saja. Mungkin ada untuk divisi lain seperti bagian pemasaran yang berhubungan dengan klien. Kalau mereka bisa menggolkan suatu proyek, tentu mendapat bonus dari perusahaan. Tapi untuk bagian administrasi misalnya, saya rasa tidak ada bonus ya karena kan tidak ada target tertentu. Selain itu masih ada juga faktor kedekatan dengan pimpinan yang membuat pimpinan memberikan bonus kepada karyawan tertentu, ya mungkin istilahnya karena masih ada hubungan kerabat.
8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?
 J: Saya pribadi tidak pernah diberi training khusus, karena pekerjaan saya rutin-rutin saja jadi mungkin dianggap tidak perlu punya keahlian khusus tertentu. Biaya training kan mahal, jadi hanya staf-staf tertentu yang diikuti pelatihan.
9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?
 J: Sebagian masalah operasional mungkin bisa dibilang berjalan lancar, tapi pasti selalu ada saja masalah yang muncul ketika sedang mengerjakan suatu proyek. Kalau dibilang optimal mungkin belum, karena kadang-kadang masih terjadi kendala-kendala. Sedangkan di divisi lain saya tidak tahu dengan pasti bagaimana operasionalisasinya.
10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?
 J: Informasi seperti itu kan untuk manajer atas dan menengah. Sedangkan kami bawahan hanya menjalankan saja apa yang diperintahkan oleh atasan.
11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?
 J: Saya tidak tahu dengan jelas. Strategi kan ditetapkan oleh pimpinan. Demikian juga kebijakan selama ini selalu bersifat top-down, kita hanya menjalankan saja.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?
- J: Kalau boleh jujur sebetulnya kurang setuju. Karena selama ini budaya kekeluargaan masih sangat kuat terutama dengan para manajer, akibatnya batas-batas tanggung jawab tidak jelas, lebih banyak kompromi pada akhirnya.
13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?
- J: Saya rasa belum, masih perlu diperbaiki. Pimpinan masih sangat dominan dalam segala hal. Kalau boleh menyumbang saran, sebaiknya bawahan diberi wewenang yang lebih besar khususnya untuk hal-hal yang perlu penanganan secepatnya dan tidak perlu menunggu respon dari pimpinan, karena bisa memperlambat pekerjaan yang sudah dijadwal kapan harus selesai. Menunggu persetujuan dari pimpinan bisa sampai beberapa hari, dan itu yang masih sering dikeluhkan teman-teman, karena setelah itu kita harus kerjakan secepat mungkin supaya tidak molor dari jadwal.
14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?
- J: Bisa memberi dorongan untuk beberapa orang tertentu saja yang dekat atau disukai oleh pimpinan. Sedangkan kalau untuk semua karyawan di dalam perusahaan sepertinya tidak banyak pengaruhnya. Yang lebih bisa memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif adalah kenyamanan lingkungan kerja, kerjasama yang lancar dengan semua bagian, birokrasi dilonggarkan, dan tentunya kalau ada kenaikan gaji.

Lampiran 19.

HASIL WAWANCARA DENGAN PELAKSANA (2)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.
J: Saya tidak tahu apa visi dan misi perusahaan secara jelas. Strateginya juga tidak tahu.
2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.
J: Mungkin modal perusahaan yang besar atau fasilitas lengkap di dalam workshop dan tim dari divisi teknis yang bagus. Kalau faktor yang lain saya kurang tahu.
3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?
J: Struktur organisasi di divisi yang lain saya tidak tahu dengan pasti. Kalau di divisi ini saya rasa sudah sesuai ya.
4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?
J: Deskripsi kerja saya sesuai yang diberikan oleh atasan, kita sebagai pelaksana tinggal mengerjakan apa yang diperintahkan saja.
5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?
J: Pendelegasian wewenang mungkin hanya sampai level kepala bagian ya, kalau yang di bawahnya hanya mengerjakan tugas yang sudah diatur oleh atasan, tidak ada wewenang.
6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?
J: Evaluasi dalam bentuk pengawasan oleh atasan tentu dilakukan setiap hari. Tapi tidak ada penilaian yang resmi, hanya koreksi di tempat saja.
7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?
J: Setahu saya bonus diberikan kepada yang bisa mengggolkan proyek, jadi dari bagian marketing bisnis ya. Karyawan bagian teknis diberi bonus kalau keuntungan proyek cukup besar dan dikerjakan tepat waktu.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Pelatihan hanya untuk beberapa orang tertentu saja yang memang harus dilatih mengoperasikan peralatan atau mesin baru yang dipasang di workshop. Kalau pelaksana seperti saya tidak ada pelatihan khusus, bekerja sesuai pengalaman dan arahan-arahan dari atasan saja.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Saya tidak tahu masalah operasional dengan rinci ya, apalagi untuk di divisi yang lain. Selama tidak ada berita kalau timbul masalah yang besar berarti lancar-lancar saja.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Informasi tentang peraturan dan standar bukan porsi kami, sepertinya itu untuk para manajer dan kepala bagian. Pelaksana hanya menjalankan saja apa yang diperintahkan oleh atasan untuk dikerjakan.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Saya tidak tahu dengan pasti. Kebijakan strategis ditetapkan oleh pimpinan. Prosedurnya mungkin para manajer dan kepala bagian yang lebih tahu.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budayanya tidak pernah berubah ya, tetap mengutamakan yang dekat dengan pimpinan. Sebetulnya nilai kekeluargaan itu baik, tapi kadangkala jadi tidak profesional. Tanggung jawab sepertinya bisa dikompromikan, kalau ada kekeliruan pekerjaan tidak ada sanksi seperti yang diberlakukan kepada bawahan yang lain.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Saya rasa belum tepat. Pimpinan tidak benar-benar demokratis. Saya rasa ada banyak bawahan yang juga berpendapat seperti saya.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Dorongan bagi keseluruhan organisasi bukan karena budaya dan gaya kepemimpinan. Karyawan di sini akan lebih termotivasi dalam bekerja selama lingkungannya nyaman, tidak banyak konflik, fasilitas memadai, dan terutama kalau gaji ditingkatkan.

Lampiran 20.

HASIL WAWANCARA DENGAN PELAKSANA (3)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Saya tidak tahu apa visi dan misi perusahaan. Strateginya juga tidak tahu.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Mungkin karena hubungan baik antara pimpinan dengan pihak prinsipal luar negeri ya, jadi masih bertahan hingga sekarang. Selain itu kan ada fasilitas workshop yang bagus dan divisi teknis yang berpengalaman menangani proyek-proyek besar.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Saya tidak tahu dengan pasti tentang struktur organisasi perusahaan. Jadi tidak bisa menyatakan sesuai atau tidak.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description tidak jelas, selama ini saya hanya mengerjakan yang diperintahkan saja.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Setahu saya delegasi wewenang atau pengawasan tidak pernah sampai level bawah, paling maksimal sampai level kepala bagian saja.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Evaluasi bukan dalam bentuk formal, hanya pengawasan oleh supervisor setiap harinya.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Saya tidak tahu berapa besar bonus yang diberikan. Tapi setahu saya memang ada beberapa karyawan yang mendapat bonus dari pimpinan.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Saya tidak pernah diikutkan pelatihan sampai sekarang.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Kalau masalah operasional itu kan tergantung orang yang menangani, selama ini saya rasa lancar-lancar saja. Tapi kalau untuk level manajemen saya tidak tahu apa-apa.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Informasi seperti itu untuk level atas, setahu saya pasti ada tapi tidak selalu diteruskan ke level pelaksana di bawah.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Saya tidak tahu dengan pasti tentang kebijakan dan prosedur. Strateginya yang jelas juga tidak tahu.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Setahu saya untuk kerabat pimpinan yang menjabat di sini lebih diprioritaskan kepentingannya daripada bawahan yang lain, jadi unsur kekeluargaan masih kuat.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Saya rasa belum sesuai untuk semua karyawan. Kami hanya manut saja apa kata pimpinan.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Budaya atau gaya kepemimpinan tidak banyak pengaruhnya terhadap efektivitas kerja bawahan selama ini. Kekompakan antar karyawan dalam satu tim sepertinya lebih besar pengaruhnya.

Lampiran 21.

HASIL WAWANCARA DENGAN PELAKSANA (4)

1. Apakah Anda mengetahui dengan jelas Visi dan Misi perusahaan serta strategi-strategi yang dirumuskan oleh perusahaan dalam rangka mencapai visi dan misinya? Jika ya, mohon sebutkan strategi apa saja yang Anda ketahui.

J: Saya tidak tahu tentang visi, misi atau strategi.

2. Apa saja elemen atau faktor yang dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk terus bertahan dalam bisnis ini? Mohon sebutkan secara rinci.

J: Mungkin karena perusahaan sebagai OEM dari perusahaan asing, jadi bisnisnya masih bertahan sampai sekarang.

3. Apakah struktur organisasi yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai?

J: Struktur organisasi sudah baku, jadi saya tidak bisa menyatakan tepat atau tidaknya.

4. Apakah Anda memiliki job description yang jelas untuk bidang pekerjaan Anda saat ini?

J: Job description tidak jelas, saya hanya mengikuti perintah atasan setiap harinya.

5. Apakah pimpinan perusahaan telah mendelegasikan dengan tepat wewenang pengambilan keputusan dan pengawasan kepada semua level?

J: Wewenang atau pengawasan tidak pernah sampai ke level bawah, hanya dipegang manajer atau kepala bagian saja.

6. Apakah perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap kinerja Anda?

J: Tidak ada evaluasi yang baku atau formal. Pekerjaan diawasi setiap hari oleh supervisor, dan kalau ada yang tidak sesuai ya kita ditegur dan diminta memperbaiki.

7. Apakah perusahaan memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi dalam mencapai target-target strategis dan keuangan?

J: Reward kan untuk level yang di atas saya, jadi saya tidak tahu pasti tentang hal itu.

8. Apakah Anda memperoleh fasilitas pelatihan berkala dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja sesuai dengan bidang Anda?

J: Tidak pernah ikut pelatihan sampai sekarang.

9. Apakah perusahaan sudah mengelola operasionalisasi semua kegiatan dengan baik?

J: Masalah operasional kan sudah ada standarnya. Jadi selama mematuhi standar pasti bisa berjalan dengan baik.

10. Apakah Anda diberi informasi yang tepat dan terarah mengenai semua kebijakan, peraturan, dan standar-standar yang berlaku di dalam bisnis ini?

J: Saya tidak diberi informasi tentang hal itu.

11. Apakah semua kebijakan dan prosedur yang diterapkan saat ini mampu memfasilitasi pelaksanaan strategi-strategi yang telah dirumuskan?

J: Masalah strategi, kebijakan atau prosedur sudah diatur oleh direksi.

12. Apakah Anda setuju dengan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan?

J: Budaya di perusahaan ini tidak mengikuti jaman, masih tetap seperti dulu lebih mementingkan kekeluargaan daripada profesionalisme.

13. Apakah gaya kepemimpinan yang ada saat ini sudah tepat dan sesuai untuk semua karyawan PT. CJSP?

J: Gaya kepemimpinan kurang luwes, sebenarnya kalau mau menyesuaikan dengan kondisi yang terus berubah maka pimpinan harus lebih moderat.

14. Apakah budaya yang diterapkan dan gaya kepemimpinan yang sedang berjalan dapat memberikan dorongan positif kepada keseluruhan organisasi untuk bekerja secara efektif?

J: Belum, karena masih belum berubah dan kaku. Karyawan kan membutuhkan ruang untuk menyuarakan pendapatnya, tapi selama ini tidak ada yang memfasilitasi hal itu.

Organizational structure

From Wikipedia, the free encyclopedia

An **organizational structure** is a mostly hierarchical concept of subordination of entities that collaborate and contribute to serve one common aim.

Organizations are a variant of clustered entities. The structure of an organization is usually set up in many a styles, dependent on their objectives and ambience. The structure of an organization will determine the modes in which it shall operate and will perform.

Organizational structure allows the expressed allocation of responsibilities for different functions and processes to different entities. Ordinary description of such entities is as *branch*, *site*, *department*, *work groups* and single people. Contracting of individuals in an organizational structure normally is under timely limited *work contracts* or *work orders* or under timely unlimited *employment contracts* or *program orders*.

Contents

Operational organizations and Informal organizations

The set organizational structure may not coincide with facts, evolving in operational action. Such divergence decreases performance, when growing. E.g. a wrong organizational structure may hamper cooperation and thus hinder the completion of orders in due time and within limits of resources and budgets. Organizational structures shall be adaptive to process requirements, aiming to optimize the ratio of effort and input to output.

An effective organizational structure shall facilitate working relationships between various entities in the organization and may improve the working efficiency within the organizational units.

Organization shall retain a set order and control to enable monitoring the processes. Organization shall support command for coping with a mix of orders and a change of conditions while performing work. Organization shall allow for application of individual skills to enable high flexibility and apply creativity. When a business expands, the chain of command will lengthen and the spans of control will widen. When an organization comes to age, the flexibility will decrease and the creativity will fatigue. Therefore organizational structures shall be altered from time to time to enable recovery. If such alteration is prevented by internal or external forces, the final escape is to turn down the organization to prepare for a re-launch in an entirely new set up.

See Informal organization and Formal organization for more information.

Success factors

Common success criteria for organizational structures are:

- Decentralized reporting
- Flat hierarchy
- High transient speed
- High transparency
- Low residual mass
- Permanent monitoring

- Rapid response
- Shared reliability
- Matrix hierarchy

etc.

History

Organizational structures developed from the ancient times of hunters and collectors in tribal organizations through highly royal and clerical power structures to industrial structures and today's post-industrial structures.

Organizational Structure Types

Pre-bureaucratic structures

Pre-bureaucratic (entrepreneurial) structures lack standardization of tasks. This structure is most common in smaller organizations and is best used to solve simple tasks. The structure is totally centralized. The strategic leader makes all key decisions and most communication is done by one on one conversations. It is particularly useful for new (entrepreneurial) business as it enables the founder to control growth and development.

They are usually based on traditional domination or charismatic domination in the sense of Max Weber's tripartite classification of authority.

Bureaucratic structures

Bureaucratic structures have a certain degree of standardization. They are better suited for more complex or larger scale organizations. They usually adopt a tall structure. Then tension between bureaucratic structures and non-bureaucratic is echoed in Burns and Stalker^[1] distinction between mechanistic and organic structures.

Post-Bureaucratic

The term of post bureaucratic is used in two senses in the organizational literature: one generic and one much more specific ^[2]. In the generic sense the term post bureaucratic is often used to describe a range of ideas developed since the 1980s that specifically contrast themselves with Weber's ideal type Bureaucracy. This may include Total Quality Management, Culture Management and the Matrix Organization amongst others. None of these however has left behind the core tenets of Bureaucracy. Hierarchies still exist, authority is still Weber's rational, legal type, and the organisation is still rule bound. Heckshcer, arguing along these lines, describes them as cleaned up bureaucracies ^[3], rather than a fundamental shift away from bureaucracy. Gideon Kunda, in his classic study of culture management at 'Tech' argued that 'the essence of bureaucratic control - the formalisation, codification and enforcement of rules and regulations - does not change in principle.....it shifts focus from organizational structure to the organization's culture'.

Another smaller group of theorists have developed the theory of the Post-Bureaucratic Organization. ^[4], provide a detailed discussion which attempts to describe an organization that is fundamentally not bureaucratic. Charles Heckscher has developed an ideal type Post-Bureaucratic Organization in which decisions are based on dialogue and consensus rather than authority and command, the organization is a network rather than a hierarchy, open at the boundaries (in direct contrast to culture

management); there is an emphasis on meta-decision making rules rather than decision making rules. This sort of horizontal decision making by consensus model is often used in Housing cooperatives, other Cooperatives and when running a non-profit or Community organization. It is used in order to encourage participation and help to empower people who normally experience Oppression in groups.

Still other theorists are developing a resurgence of interest in Complexity Theory and Organizations, and have focused on how simple structures can be used to engender organizational adaptations. For instance, Miner and colleagues (2000) studied how simple structures could be used to generate improvisational outcomes in product development. Their study makes links to simple structures and improvisational learning. Other scholars such as Jan Rivkin and Siggilekow^[5], and Nelson Repenning^[6] revive an older interest in how structure and strategy relate in dynamic environments.

Functional Structures

The functional structure groups employees together based upon the functions of specific jobs within the organization. For example, a division of an internet service provider (ISP) with a functional organizational structure might be as follows:

Vice President

- Sales Department (sales function)
- Customer Service
- Accounting Department (accounting function)
- Administration Department (administration function)

Matrix Structure

Matrix structure groups employees by both function and product. This structure can combine the best of both separate structures. A matrix organization frequently uses teams of employees to accomplish work, in order to take advantage of the strengths, as well as make up for the weaknesses, of functional and decentralized forms. An example would be a company that produces two products, "product a" and "product b". Using the matrix structure, this company would organize functions within the company as follows: "product a" sales department, "product a" customer service department, "product a" accounting, "product b" sales department, "product b" customer service department, "product b" accounting department. Matrix structure is the most complex of the different organizational structures.

- **Weak/Functional Matrix:** A project manager with only limited authority is assigned to oversee the cross- functional aspects of the project. The functional managers maintain control over their resources and project areas.
- **Balanced/Functional Matrix:** A project manager is assigned to oversee the project. Power is shared equally between the project manager and the functional managers. It brings the best aspects of functional and projectized organizations. However, this is the most difficult system to maintain as the sharing power is delicate proposition.
- **Strong/Project Matrix:** A project manager is primarily responsible for the project. Functional managers provide technical expertise and assign resources as needed.

Among these matrixes, there is no best format; implementation success always depends on organisation's purpose and function.

Organizational Circle: Moving back to flat

The **flat structure** is common in enterprenerial start-ups, university spin offs or small companies in general. As the company grow, however, it becomes more complex and hierarchical, which leads to an expanded structure, with more levels and departments.

Often, it would result in bureaucracy, the most prevalent structure in the past. It is still, however, relevant in former Soviet Republics and China, as well as in most governmental organizations all over the world. **Shell Group** used to represent the typical bureaucracy: top-heavy and hierarchical. It featured multiple levels of command and duplicate service companies existing in different regions. All this made Shell apprehensive to market changes ^[7], leading to its incapacity to grow and develop further. The failure of this structure became the main reason for the company restructuring into a matrix.

Starbucks is one of the numerous large organizations that successfully developed the matrix structure supporting their focused strategy. Its design combines functional and product based divisions, with employees reporting to two heads ^[8]. Creating a team spirit, the company empowers employees to make their own decisions and train them to develop both hard and soft skills. That makes Starbucks one of the best at customer service.

Some experts also mention the multinational design ^[9], common in global companies, such as Procter & Gamble, Toyota and Unilever. This structure can be seen as a complex form of the matrix, as it maintains coordination among products, functions and geographic areas.

In general, over the last decade, it has become increasingly clear that through the forces of globalization, competition and more demanding customers, the structure of many companies has become flatter, less hierarchical, more fluid and even virtual. ^[10]

Team

One of the newest organizational structures developed in the 20th century is **team**. In small businesses, the team structure can define the entire organization ^[11]. Every one of **Whole Foods Market**' stores, the largest natural-foods grocer in the US developing a focused strategy, is an autonomous profit centre composed of an average of 10 self-managed teams, while team leaders in each store and each region are also a team. Larger bureaucratic organisations can benefit from the flexibility of teams as well. Xerox, Motorola, and DaimlerChrysler are all among the companies that actively use teams to perform tasks.

Network

Another modern structure is network. While business giants risk becoming *too clumsy to proact, act and react efficiently* ^[12], the new network organisations contract out any business function, that can be done better or more cheaply. In essence, managers in network structures spend most of their time coordinating and controlling external relations, usually by electronic means. **H&M's** is outsourcing its clothing to a network of 700 suppliers, more than two-thirds of which are based in low-cost Asian countries. Not owning any factories, H&M can be more flexible than many other retailers in lowering its costs, which aligns with its low-cost strategy^[13].

Boundaryless structure

The most radical concept in today's organisational design is the concept of '**boundarylessness**', which seeks to overcome traditional boundaries between layers of management (vertical), functional areas (horizontal), as well as geographic boundaries. Some claim the boundaryless structure is a

combination of team and network structures, with the addition of *temporariness* ^[14]. Ikea, the world's largest furniture manufacture, has been successful in implementing the boundaryless structure. The company works closely with suppliers by providing technical assistance, leasing them equipment, and giving advice. It also refined the role of the customer, putting responsibility on them to cart the furniture home and assemble it themselves. As a result, the company can offer lower prices ^[15], which supports its low-cost focused strategy.

Virtual

A special form of boundaryless organisation is **virtual**. It works in a network of external alliances, using the Internet. This means while the core of the organisation can be small but still the company can operate globally be a market leader in its niche. According to Anderson, because of the unlimited shelf space of the Web, the cost of reaching niche goods is falling dramatically. Although none sell in huge numbers, there are so many niche products that collectively they make a significant profit, and that is what made highly innovative Amazon.com so successful ^[16].

As we can see, organizations develop, modify and change their structures so that they align with their strategies. And the main trend for the last decades seems to be coming back to flatter structures. Although this structure seems suitable for small companies only, large organizations can take elements of it in harder times. Being at risk of losing profits or even going bankrupt due to the major financial downturn today, a lot of companies are moving to flatter structures ^[17]. Not only are they unable to maintain multiple management levels any more, they are also in need of a more flexible structure to cope with new threats.

See also

- Management
- Management consulting
- Leadership
- Team building
- Cross-functional team
- Group development
- Maslow's hierarchy of needs
- Parent company
- Company
- Organizational culture
- Organization development
- Value network
- Corporation

References

1. ^ Burns, T. and G. Stalker. (1961) The Management of Innovation. London: Tavistock.
2. ^ Grey C., Garsten C., 2001, Trust, Control and Post-Bureaucracy, Sage Publishing)
3. ^ Heckscher C. (Editor), Donnellon A. (Editor), 1994, The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change, Sage Publications
4. ^ Heckscher C. (Editor), Donnellon A. (Editor), 1994, The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change, Sage Publications
5. ^ Nicolaj Sigglekow and Jan W. Rivkin, October 2003, Speed, Search and the Failure of Simple Contingency, No. 04-019
6. ^ Repenning, N. (2002). A Simulation-Based Approach to Understanding the Dynamics of Innovation Implementation. Organization Science, 13, 2: 109-127.
7. ^ Grant, R.M. (2008). History of the Royal Dutch/Shell Group. Available at:

<http://www.blackwellpublishing.com/grant/docs/07Shell.pdf> (accessed 20/10/08)

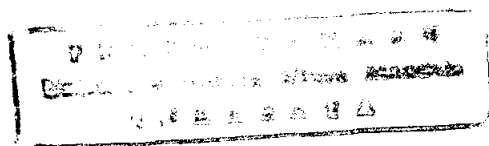
8. ^ (Starbucks.com (2008). Starbucks Coffee International. Available at: <http://www.starbucks.com/aboutus/international.asp> (accessed 20/10/08))
9. ^ Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007). Organizational Behaviour. 12th edition. Pearson Education Inc., p. 551-557.
10. ^ Gratton, L. (2004). The Democratic Enterprise, Financial Times Prentice Hall, pp. xii-xiv.
11. ^ Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007). Organizational Behaviour. 12th edition. Pearson Education Inc., p. 551-557.
12. ^ Gummesson, E. (2002). Total Marketing Control. Butterworth-Heinemann, p. 266.
13. ^ Capell, K. H&M Defies Retail Gloom. Available at: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2008/gb2008093_150758.htm (accessed 20/10/08).
14. ^ Pang, L. (2002). Flat and Boundaryless Structures. Available at: http://members.aol.com/lpang10473/ldc_flat.htm (accessed 20/10/08)).
15. ^ Pang, L. (2002). Flat and Boundaryless Structures. Available at: http://members.aol.com/lpang10473/ldc_flat.htm (accessed 20/10/08)).
16. ^ Anderson, C. (2007). The Long Tail. Random House Business Books, pp. 23, 53.
17. ^ Ramienski, D. (2008). Looking For a Holistic Approach. Available at: <http://www.federalnewsradio.com/?nid=169&sid=1377323> accessed 20/10/08)

Retrieved from "http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure"

Categories: Organizational studies and human resource management | Corporate governance

Hidden categories: Wikipedia references cleanup | Cleanup from June 2008 | All pages needing cleanup | Articles needing additional references from April 2009

- This page was last modified on 5 May 2009, at 10:24 (UTC).
 - All text is available under the terms of the GNU Free Documentation License. (See **Copyrights** for details.)
- Wikipedia® is a registered trademark of the Wikimedia Foundation, Inc., a U.S. registered 501 (c)(3) tax-deductible nonprofit charity.



Operational excellence

From Wikipedia, the free encyclopedia

Operational Excellence is a philosophy of leadership, teamwork and problem solving resulting in continuous improvement throughout the organization by focusing on the needs of the customer, empowering employees, and optimizing existing activities in the process.

Operational Excellence's values lie within Safety, Quality, Productivity, Human Development, Cost, and Implementation of OE.

Operational Excellence stresses the need to continually improve by promoting a stronger teamwork atmosphere. Safety and quality improvements for employees and customers lead towards becoming a world-class enterprise.

"Toyota has turned operational excellence into a strategic weapon. This operational excellence is based in part on tools and quality improvement methods made famous by Toyota in the manufacturing world, such as just-in-time, kaizen, one-piece flow, jidoka, and heijunka." Liker, Jeffrey. *The Toyota Way*. New York, New York: McGraw-Hill, 2004.

External links

Adding further to the definition of Operational Excellence. The continuous improvement is not only about improving HR quality, but also it is about the processes and standards improvement. You can not improve if you do not measure. Metrics and KPI definition for any process is of pivotal importance. Once a metric value can be calculated, from the data coming directly from the process crucial measurement points, it should be logged. Then continuous improvement means continuously improving on existing metrics and KPIs values. Squeezing processes in every cycle of improvement for better metrics and KPI values is actually - 'Continuous Improvement'.

- This page was last modified on 21 April 2009, at 01:57 (UTC).

Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making.

Publication: Journal of Management

Publication Date: 01-JUL-00

Author: Ford, Cameron M. ; Gioia, Dennis A.

COPYRIGHT 2000 JAI Press, Inc.

This study examines factors that influence the creativity of managers' decisions. A domain-based, evolutionary model that describes the influence of context on creative action is combined with a teleological model of creative managerial decision making derived from the strategy formulation and organizational decision process literatures. Results show that two key dimensions of managerial creativity, the novelty and the value of choices, were affected by markedly different factors. Surprisingly, influences on the novelty of managers' choices were essentially independent of influences on the value of those choices. Overall, this study represents an initial attempt to describe and empirically examine processes that affect the creativity of executives' choices. [C] 2000 Elsevier Science Inc. All rights reserved.

In an era when the competitive environment demands that organizations develop new products, processes and revisions to accepted ways of thinking and doing, there are increasingly frequent calls to pursue creativity as a source of competitive advantage (see October, 1996 special forums on innovation in *Academy of Management Journal* and *Academy of Management Review* for a variety of perspectives). Consequently, one might expect intense scholarly interest in the study of organizational factors that encourage creative action because creative actions represent variations from established routines that facilitate organizational change and innovation. Yet, despite enduring interest in creativity from practitioners and its apparent relevance to many areas of organizational study, the topic remains relatively underdeveloped in management research (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Most previous empirical work on creativity in organizational settings has focused mainly on identifying individual differences that distinguish highly creative individuals from their less creative peers (Ford, 1995). This focus on individual differences has in some ways obscured a potentially more fruitful focus on how creativity emerges within complex social settings (Amabile, 1988; Ford & Gioia, 1995; King, 1990; Mumford & Gustafson, 1988; Steinberg, 1988). A few influential studies have examined the effect of organizational contexts on creative action (e.g., Amabile et al., 1996; Amabile & Gryskiewicz, 1987; Pelz & Andrews, 1966). However, these efforts typically have been restricted to the somewhat specialized environment of R&D labs. By focusing only on such settings, where creative actions are considered legitimate and essential, researchers perhaps unintentionally have ignored the managerial context as a domain for potentially creative action. As a result, despite important recent conceptual contributions (e.g., Amabile, 1988; Ford, 1996; Ford & Gioia, 1995; West & Fan, 1990; Woodman et al., 1993), our ability to understand and influence creative actions beyond the scope of R&D environments remains rather limited. There is very little empirical work in the area.

This study draws not only on the creativity literature, but also the literatures of strategy formulation and organizational decision processes in an effort to develop and empirically test a viable model of creativity in the managerial decision making domain. Decision making is a pervasive aspect of managerial action (Mintzberg, 1973). Choices made by upper-level managers, especially those that might be considered creative, impute meaning to organizational events that subsequently influence the interpretations and actions of other organizational participants (Gioia & Chittipeddi, 1991). The ubiquitous influence that managers' choices exert over other organization members suggests that the managerial decision making domain is not only important in its own right, but also might be key to understanding creativity in other arenas of organizational action.

We begin by introducing a domain-based, evolutionary model of creativity that describes the variation, selection, and retention processes that define creative actions in specific social domains. Next, we draw on organizational literatures to develop a teleological (purposeful) model of creative managerial decision making. These two models in combination provide a relatively comprehensive portrayal of the factors that contribute to the generation and social validation of creative managerial actions (see Ford, 1996). The empirical study examines factors that distinguish creative from noncreative managerial choices. Our main intention is to enhance the creativity literature by presenting a well-grounded description of creative managerial action embedded within organization settings.

Theoretical Framework

A Domain-based View of Creative Action

It has become increasingly common for researchers to question the usefulness of the general literature on creativity for organizational application and to call for new approaches that represent the influence of social and contextual features on creative action (Amabile, 1983; Ford, 1996; Gardner, 1993; Mumford & Gustafson, 1988; Steinberg, 1988). Csikszentmihalyi (1988, 1990) attempted to address this concern by taking a systems theoretic view of creativity (see also Gardner, 1993; Simonton, 1988). This theory was originally proposed as an alternative to the paralyzing debates that have plagued the creativity literature regarding the relative usefulness of defining creativity in terms of persons, processes, products, or places. The basic argument underlying this view is that "creativity" should be defined as a socially constructed label used to describe actions embedded within particular contexts. The theory describes three interrelated subsystems, the person, the domain (language, customary practices, etc.), and the field (primarily the gatekeepers and important audiences or stakeholders who personify and affect the structure of a domain). These three subsystems together establish the occurrence of a "creative" act. The primary role of the person is to introduce variations to a field. The gatekeepers who comprise and represent the domain

select from among these variations (novel acts). Variations that a field deems valuable are selected and retained as elaborations of the domain, subsequently becoming part of the "legitimate" repertoire of actions within the domain that is communicated back to the person. This process continues as an on-going, cyclical set of relationships. This evolutionary model proposes that creativity does not occur within an individual, but rather is defined by the interaction of persons, domains, and fields. This view, then, sees definitions of creativity as inextricably rooted within specific domains of action, and as a social construction process involving actors and gatekeepers representing a domain. [1]

The domain-based view of creative action leads to several important insights that provide a foundation for developing a more realistic model of creativity applicable to the managerial decision-making domain. In terms of defining creativity, it proposes that 1) actions and outcomes are the target of evaluative assessments, 2) judges familiar with a particular domain deliver these assessments, and 3) domains provide the basis for assessments of creativity. It also emphasizes that creativity involves not only intrapersonal processes, but also (and perhaps more importantly) a field's selection and retention processes, because "there is no way to get evidence for a 'creative' process taking place in a person's mind independent of social validation." (Csikszentmihalyi, 1990: pg. 203).

This perspective identifies three important attributes that lead to a general definition of creativity that is more applicable to organizations. First, creativity refers to publicly visible attributes of a product presented by an actor to a field. The concept of a "creative product" should be construed in broad terms as anything a field can judge, including communicated ideas and observable processes. Second, creativity is not an inherent quality of an object, but rather is a subjective judgment made by members of a field of the novelty and value of an outcome of an act (cf. Amabile, 1982). Novelty and value have been noted as the primary attributes of creative solutions in decades of creativity research (Mumford & Gustafson, 1988). Agreement among members of a field tends to produce more meaningful judgments. Third, creativity assessments are domain specific. Evaluations of creativity can vary from one task domain to the next, and are likely to change over time as a domain evolves. Following from these insights, creativity is defined here as a domain-specific, subjective judgment of the novelty and value of an outcome or product of a particular action.

This domain-based view makes two important contributions to the study of creativity in organizations. It helps describe how "creators" and interested stakeholders act and interact over time during the generation, selection, and retention of creative actions, and how these interactions elaborate task domains over time. In addition, it provides a rationale for defining creativity in a way that is especially well-suited to the complexity of organizational settings. In the context of this study, upper-level executives are the actors, managerial decision making is the domain, and people well versed in the practice and evaluation of business decisions are representative of the field.

The Managerial Decision Making Domain

As noted previously, creativity researchers typically have been more interested in R&D settings than managerial decision settings. This is problematic for understanding creativity in the managerial decision making domain because reviews of the creativity literature have noted that creativity research findings from one domain often do not generalize to other domains (Barron & Harrington, 1981; Sternberg, 1988). In addition, innovation research, which traditionally has focused more directly on organizational settings, also has found that influences on innovation can vary across domains of action (Abernathy & Clark, 1985; Damanpour & Evans, 1984; Zaltman, Duncan, & Holbeck, 1973). Overall, the poor track record of cross-domain generalizations related to creativity in organizations suggests a need for theoretical and empirical work dedicated specifically to understanding creative action in the domain of managerial decision making.

Research on managerial decision making emphasizes teleological processes that result in variations (choices) being introduced to organizational fields. Extensive research exists related to many of the stages of managers' intentional decision making processes including issue interpretation and goal articulation (e.g., Dutton & Ashford, 1993; March & Simon, 1958), information utilization (e.g., Langley, 1989; O'Reilly, 1983), evaluation (e.g., Dougherty & Heller, 1994; Feldman, 1988), and solution adoption/implementation (e.g., Nutt, 1987). However, perhaps surprisingly, we have relatively little empirical research devoted to managers' alternative generation processes, which is a key stage in any conceptualization of creativity.

Prior research does, however, offer a few notions of the character of these processes within the managerial decision making domain. The most comprehensive presentation of managers' alternative generation processes was put forth by Alexander (1979), who differentiated between two processes that generate alternatives. The first is a search process aimed at discovering existing solutions; the second is a process of designing or creating solutions that do not preexist. Alexander suggests that an effective alternative generation process should combine both search and creativity, but that these activities should occur within a context that balances both. This balance can be best achieved when problem definitions are allowed to evolve as alternatives are presented and when evaluations are restricted during the alternative generation stage. Unfortunately, such features are not typical of most managerial decision processes. Initial interpretations are seldom questioned as they lead to subsequent action and evaluations are often elicited concurrently with alternative generation (Mintzberg, Raisinghani, & Theoret, 1976). Perhaps of more ominous import with respect to alternative generation processes is Nutt's (1984) finding that no alternative generation activities occurred in 85% of the managerial decisions he studied. Instead of generating potentially creative alternatives, managers usually adopt well understood, previously successful options. This empirical evidence suggests that managers rarely concern themselves with creativity during their day-to-day decision making activities. These findings also suggest that this domain is quite different from...

Read the full article for free courtesy of your local library.

BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA

Tuty Lindawati*

Abstrak

Organizational culture known as company or corporate culture recently has become a popular topic for academicians and practitioners. Many discussions and seminars have been held in order to discuss how to create and to improve the corporate culture. Some evidences have shown the importance of corporate culture and how it correlates with the company progress. Corporate culture that affects management behaviour in a company, has to be observed in order to know the relationship with the company's performance. In more competitive environment, corporate culture has huge contribution to company performance and to each individual or group development.

Kata kunci: budaya, kinerja, organisasi

Pendahuluan

Budaya organisasi memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bagian penting dalam memahami organisasi seluruhnya.

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Individu dapat mampu dan efisien tanpa tergantung pada orang lain, tetapi perilakunya tidak sesuai dengan budaya organisasi, maka orang tersebut tidak akan berhasil di dalam organisasi.

Pengertian Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, dan merupakan suatu identitas dari tiap-tiap bangsa. Budaya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia, yang terdiri dari pikiran, bahasa, perbuatan dan hasil-hasil budaya lainnya. Dalam hal ini semua harus dipelajari oleh anggota budaya tersebut dan diteruskan secara berkesinambungan kepada generasi berikutnya. Menurut Schein (1991), budaya adalah pola dari asumsi dasar bahwa sekelompok tertentu telah menemukan atau mengembangkan suatu studi untuk mampu beradaptasi terhadap problema eksternal dan internal, sedangkan Suseno (1996:20) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah cara atau pola bertindak perusahaan termasuk di dalamnya pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan. Dewasa ini, konsep tersebut berkembang dan menjadi

* Staf pengajar Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

bagian bahasan dalam literatur ilmiah di bidang manajemen dan perilaku organisasi yang dikenal dengan budaya organisasi atau budaya perusahaan. Wheelen dan Hunger (1986) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Jadi budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai apa yang biasa dilakukan di dalam perusahaan, mencakup bagaimana perusahaan memproduksi produk, membayar hutang, memperlakukan karyawannya, maupun melakukan kegiatan operasional organisasi lainnya

Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda yang dapat ditinjau dari sisi kejelasan dan ketahanan terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian-pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mementingkan uang, dalam hal yang lain orang sangat mementingkan inovasi teknologi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya bisa sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama.

Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Budaya dalam pengertian ini masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar.

Berdasarkan pendapat dari Lukito (1996:35) ada 3 (tiga) perspektif hubungan budaya organisasi dengan kinerja yaitu:

1. Budaya yang Kuat (*Strong Culture*)

Dalam sebuah budaya organisasi yang kuat hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Dalam sebuah budaya seperti itu, seorang eksekutif baru bisa dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma organisasi. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya dilihat oleh orang luar sebagai memiliki suatu gaya tertentu.

2. Budaya yang secara Strategis Cocok (*Strategically Appropriate Culture*)

Secara eksplisit menyatakan arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi karyawan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaan. Konsep utama yang digunakan di sini adalah Kecocokan.

Hakekat budaya dalam segi nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang umum, jika tidak lebih penting, maka sama pentingnya dalam kekuatan budaya itu sendiri. Selanjutnya bahwa tidak ada resep umum untuk menyatakan seperti apa hakekat budaya yang baik itu; tidak ada budaya pemenang yang bersifat satu ukuran untuk semua, dan berfungsi baik dimanapun. Sebaliknya budaya

itu baik hanya jika cocok dengan konteksnya, adapun uang dimaksudkan dalam konteks itu dapat berupa kondisi obyektif dari industrinya, segmen industrinya yang dispesifikasi oleh strategi perusahaan, atau strategi bisnis itu sendiri. Menurut perspektif ini, hanya budaya-budaya yang tepat secara kontekstual atau strategis akan diasosiasikan dengan kinerja yang unggul. Semakin besar kecocokan, semakin baik kinerja; semakin kurang kecocokannya, semakin jelek kinerja.

3. Budaya yang Adaptif (*Adaptive Culture*)

Hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang.

Para penganjur pandangan ini sering melihat budaya yang sangat tidak adaptif untuk mendapatkan pengertian soal apa yang menentukan bahwa suatu budaya itu adaptif. Mereka mengingatkan bahwa budaya yang tidak adaptif biasanya sangat birokratis. Orang-orangnya reaktif, menolak resiko, dan tidak sangat kreatif. Informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Tekanan kontrol yang luas mengurangi motivasi dan kegairahan. Mereka menyimpulkan budaya yang adaptif harus memiliki karakteristik yang berbeda. Kilmann et. al. (1986) menggambarkan budaya tersebut dengan cara ini: "Sebuah budaya yang adaptif meminta pendekatan yang bersifat siap menanggung resiko, percaya, dan proaktif terhadap kehidupan organisasi, juga kehidupan individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan pemecahan yang dapat berfungsi. Ada suatu rasa percaya (*confidence*) yang dimiliki bersama: para anggota percaya, tanpa rasa bimbang bahwa mereka dapat menata olah secara efektif masalah baru dan peluang apa saja yang akan mereka temui. Kegairahan yang menyebar luas, satu semangat untuk melakukan apa saja yang dia hadapi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Para anggota itu reseptif terhadap perubahan dan inovasi."

Kanter (1983) mengemukakan bahwa "Jenis budaya ini menghargai dan mendorong kewiraswastaan, yang dapat membantu sebuah perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang-peluang baru."

Pandangan Kotter (1990) sama, hanya dia menekankan kepemimpinan lebih daripada kewiraswastaan (*entrepreneurialism*). Dia mengemukakan bahwa fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan, dan jika sebuah budaya mendorong aktivitas itu di seluruh hirarki, dia akan menghasilkan sejumlah besar pengambilan resiko, inisiatif, komunikasi, dan motivasi.

Perbedaan antara Budaya Organisasi Adaptif dan Tidak Adaptif adalah:

1. Budaya Organisasi Adaptif

a. Nilai Inti

Kebanyakan manajer sangat peduli akan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka juga sangat menghargai orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat (misalnya kepemimpinan ke atas dan ke bawah pada hirarki manajemen).

b. Perilaku Umum

Manajer memberi perhatian yang cermat terhadap semua konstituensi mereka, khususnya pelanggan dan memprakarsai perubahan bila dibutuhkan untuk melayani kepentingan mereka yang sah, bahkan walaupun menuntut pengambilan beberapa resiko.

2. Budaya Organisasi Tidak Adaptif

a. Nilai Inti

Kebanyakan manajer mempedulikan terutama diri mereka sendiri, kelompok kerja terdekat mereka, atau beberapa produk (atau teknologi) yang berhubungan dengan kelompok kerja tersebut. Mereka menilai proses manajemen yang teratur dan kurang risikonya jauh lebih tinggi daripada inisiatif kepemimpinan.

b. Perilaku Umum

Para manajer cenderung berperilaku agak picik, politis, dan birokratis. Akibatnya mereka tidak cepat mengubah strategi mereka untuk menyesuaikan diri dengan atau mengambil keuntungan dari perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis mereka.

Robbins (dalam Ndihara, 1997) menyatakan bahwa "*Strong Culture Increases Behaviour Consistency*", yang artinya bahwa budaya yang kuat sangat berpengaruh untuk meningkatkan konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain, budaya menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam organisasi.

Konsep budaya perusahaan telah berkembang, dalam hal ini bukan sekedar jati diri, slogan, atau semangat romantisme belaka (dalam paradigma lama). Lebih dari itu, budaya perusahaan (dalam paradigma baru) menurut Susanto (2000) memiliki 3 hal, yakni:

1. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha.
2. Pengembangan SDM agar semakin berkualitas.
3. Sebagai andalan daya saing.

Variabel yang dapat dipantau untuk melakukan penilaian terhadap budaya perusahaan terdiri atas 10 item, yakni:

1. *Individual Initiative*. Seberapa besar SDM di organisasi tersebut memiliki inisiatif yang cukup baik.
2. *Risk Tolerance*. Seberapa besar organisasi memiliki toleransi terhadap resiko, misalnya bila ada SDM yang melakukan inovasi namun menghasilkan kesalahan fatal.
3. *Direction*. Apakah organisasi berjalan penuh birokrasi ataukah tidak ditemui hambatan yang cukup berarti.
4. *Integration*. Apakah organisasi cukup memiliki sistem dan prosedur yang memadai dan tidak dijumpai banyak tumpang tindih wewenang.

5. *Management Support*. Apakah para atasan memiliki model atau metode untuk memberikan motivasi ke arah kemajuan dan pandai mendorong bawahan untuk maju.
6. *Control*. Apakah organisasi memiliki sistem kontrol yang baik sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat dikendalikan dengan memadai.
7. *Identity*. Apakah organisasi memiliki cukup identitas khas yang dapat dipakai sebagai manifestasi keberadaan dan eksistensi organisasi tersebut.
8. *Reward System*. Apakah organisasi memiliki cukup model penghargaan yang mencakup bagi pengembangan dan pengakuan prestasi pegawai.
9. *Conflict Tolerance*. Apakah organisasi memiliki cukup toleransi terhadap konflik untuk kemajuan organisasi.
10. *Communication Patterns*. Bagaimana dengan transparansi informasi, perangkat penggunaan media informasi, dan sejenisnya.

Pembentukan budaya perusahaan yang baru, implementasi dan evaluasi merupakan aktivitas yang urgen untuk dilakukan. Apalagi bila dalam rencana jangka panjang atau *corporate plan* telah menekankan adanya pertumbuhan kelas bisnis menjadi *World Class Organization* (kelas dunia), organisasi dengan pertumbuhan tinggi dan organisasi dengan pertumbuhan lokal. Budaya perusahaan adalah isu sentral bila kita ingin bertarung di pentas global. Apalagi bila kita ingat, bahwa salah satu sumber adanya ketidakhidupan adalah karena ketinggalan jaman, atau dikatakan budaya yang dianut adalah usang. Budaya usang adalah budaya yang tidak kompetitif dan tidak adaptif.

Dalam konteks ini, perlu juga kita cermati adanya potensi hambatan dalam arena global sebagaimana dikatakan Susanto (2000), yakni:

1. *Parochialism*. Yakni keyakinan bahwa orang lain langsung dapat mengikuti budaya kita. Padahal belum tentu sebuah budaya yang unggul akan dapat diadopsi bila tanpa sosialisasi dan pemantauan.
2. *Ethnocentrism*. Yakni keyakinan bahwa cara kita adalah yang terbaik dan harus diikuti oleh orang lain. Padahal budaya yang adaptif mestinya selalu dievaluasi dan senantiasa dipantau sehingga tidak usang.
3. *Resistance to Change*. Yakni sikap menolak adaptasi budaya karena takut kehilangan identitas dan kekuatan. SDM dapat menolak proses transformasi bila proses tersebut mengancam eksistensi dirinya.
4. *Culture Shock*. Hal ini tidak terjadi pada SDM saja, melainkan juga organisasi. Trauma dan kecemasan yang sangat tinggi menyebabkan seseorang tidak siap untuk melakukan transformasi budaya perusahaan.

Hubungan antara kekuatan budaya dengan kinerja perusahaan adalah dalam hal:

1. Penyesuaian tujuan (*goal alignment*), karena budaya perusahaan menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap kelompok dalam organisasi bergerak menuju pada arah yang sama.
2. Memberikan motivasi pada karyawan, karena dengan budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan-karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang

nyaman, sehingga para karyawan merasa mendapat komitmen, dihargai, dan loyal, yang pada akhirnya mendorong mereka bekerja semakin giat.

3. Merupakan control dan menciptakan struktur bagi perusahaan atas dasar nilai-nilai yang diyakini bersama dan norma-norma perilaku kelompok yang berlaku umum. Dengan budaya yang kuat, perusahaan tidak perlu menyandarkan diri pada birokrasi formal yang kaku.

Fenomena mungkin muncul yang tidak dapat dijelaskan dengan teori *Strong Culture*, adalah kenyataan terdapatnya perusahaan-perusahaan dengan budaya perusahaan yang kuat akan tetapi mempunyai kinerja yang buruk. Sebaliknya juga dapat terjadi dalam kenyataan perusahaan-perusahaan dengan budaya perusahaan yang lemah akan tetapi mempunyai kinerja yang baik.

Dalam hal yang disebut terakhir, di mana perusahaan mempunyai budaya perusahaan yang lemah, akan tetapi memiliki kinerja ekonomi yang bagus, secara nalar dapat dijelaskan bahwa ini terjadi karena secara kebetulan perusahaan tersebut mempunyai keunggulan komparatif yang tidak dimiliki oleh pesaing-pesaing lainnya di pasar. Situasi ini antara lain terjadi pada saat perusahaan memiliki posisi pasar yang monopoli atau oligopoli. Dalam hal ini budaya perusahaan yang lemah dan ketidakefisienan perusahaan masih dapat ditutupi oleh keunggulan posisi perusahaan di pasar (berdasarkan fasilitas dari pemerintah), sehingga kinerja ekonomi perusahaan masih terukur baik.

Sedangkan dalam situasi yang pertama, di mana perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat akan tetapi memiliki kinerja perusahaan yang lemah, hal ini dapat dijelaskan dengan menggunakan pendekatan model *Strategically Appropriate Cultures*.

Dalam hubungannya dengan model *Strong Culture*, kesuksesan perusahaan yang mempunyai budaya yang kuat, dapat membuat perusahaan memiliki karakteristik congkak (*arrogance*), berfokus kedalam (*inward focus*), dan birokratis. Ketika lingkungan usaha berubah, perusahaan lalai untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan bisnis yang berubah. Akibatnya perusahaan kemudian tidak memiliki keunggulan lagi di pasar, yang pada akhirnya menurunkan kinerja ekonomi perusahaan.

Dalam hubungannya dengan model *Strategically Appropriate Cultures*, meskipun pada saat sukses perusahaan dengan budaya kuat tersebut memiliki budaya yang sesuai dengan strategi dan lingkungan bisnis waktu itu, akan tetapi jika budaya perusahaan tidak mendorong penggunaan strategi dan praktek yang secara terus menerus tanggap terhadap perubahan pasar dan lingkungan kompetitif yang baru, maka perusahaan dapat menjadi tidak memiliki keunggulan lagi di pasar.

Dalam hal ini budaya perusahaan hanya mendorong terjadinya kinerja ekonomi yang unggul dalam jangka pendek dan menengah, yakni pada saat budaya dan strategi perusahaan masih sesuai dengan keadaan lingkungan bisnis yang berlaku saat ini. Setelah lingkungan bisnis berubah, maka strategi menjadi tidak sesuai, dan kemudian keunggulan kinerja menjadi turun.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dilihat dasar penalaran dari perspektif model *Adaptive Culture* (model ketiga), yakni keunggulan kinerja

perusahaan dalam jangka waktu yang panjang hanya dapat diraih jika perusahaan memiliki budaya yang dapat mendorong perusahaan untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha. Dalam budaya ini berlaku anggapan bahwa **hari esok tidak akan sama seperti hari ini**, perubahan pasti akan datang dengan cepat, dan pola perubahan tersebut dapat diperkirakan melalui analisa lingkungan usaha.

Jadi secara lebih spesifik, dapat dilihat bahwa:

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.

Organisasi-organisasi dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat, berkinerja melebihi organisasi-organisasi yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.

2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.

Budaya yang memerosotkan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan; alasan yang utama adalah kecenderungan menghambat organisasi-organisasi dalam menerima perubahan-perubahan taktik dan strategi yang dibutuhkan. Dalam suatu dunia yang semakin cepat berubah, dapat diramalkan bahwa budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang.

3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak; budaya-budaya tersebut mudah berkembang, bahkan dalam organisasi-organisasi yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.

Budaya-budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun, biasanya sewaktu organisasi berkinerja baik. Begitu muncul, budaya-budaya tersebut sangat sulit untuk berubah karena sering tidak terlihat oleh orang yang terlibat, karena membantu mendukung struktur kekuasaan yang sudah ada dalam organisasi, atau karena berbagai alasan lain.

4. Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Perubahan semacam itu memang rumit, membutuhkan waktu, dan menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda walaupun dibandingkan dengan manajemen yang unggul sekalipun. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap jenis budaya mana yang meningkatkan kinerja, suatu visi yang dewasa ini hampir tidak bisa ditemukan baik dalam komunitas bisnis maupun dalam kepustakaan tentang budaya.

Tujuan Budaya Organisasi

Beberapa tujuan budaya organisasi menurut Arbuthnot (1998:24) adalah:

1. Menginginkan Budaya Kinerja

Dalam hal ini berarti para pemimpin menginginkan anak buahnya menilai tujuan-tujuan kinerja yang terstruktur dan sesuai waktu.

Perilaku pimpinan di sini meliputi:

- a. Menyatakan tujuan-tujuan pribadi dan bisnis.
- b. Mendorong dan menghargai staf untuk menyusun dan mencapai tujuan-tujuan personal.
- c. Mengundang staf untuk secara realistis mempengaruhi tujuan bisnis pemimpin mereka.

2. Menginginkan Budaya Pelayanan

Dalam hal ini para pemimpin menginginkan orang-orangnya menilai empati pelanggan, hubungan dan penjualan yang sedang berjalan.

Perilaku pimpinan di sini meliputi:

- a. Terlibat dalam pelayanan pelanggan secara berarti dan jelas.
- b. Melayani staf dengan cara yang fleksibel.
- c. Tetap pelihara keadilan bagaimana pemimpin berinteraksi dan menghargai staf.

3. Menginginkan Budaya Belajar

Budaya belajar berarti perbaikan berkelanjutan, kreativitas dan inovasi.

Perilaku pimpinan di sini meliputi:

- a. Mensahkan proses kesalahan belajar dan membuat orang merasa aman untuk belajar dari kesalahan mereka tanpa perlu menyembunyikannya.
- b. Menghargai belajar termasuk belajar dari kesalahan. Mengadakan wawancara dan pelatihan kerja untuk menarik pengalaman belajar sehari-hari.
- c. Jangan pernah puas dengan solusi yang telah diambil.

Peranan Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi, misalnya bagi organisasi yang didominasi oleh pendiri, maka budaya organisasi yang ada di dalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada para pekerja lainnya.

Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial, dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak tanduk, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan mereka sendiri. Di dalam model manajemen apapun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannya.

Oleh karena itu, Wheelen dan Hunger (1986), secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu:

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.

2. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi.
3. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
4. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Jadi budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif.

Budaya Organisasi Kuat dan Lemah

Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda dalam tiap-tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada organisasi yang memiliki budaya yang lemah. Kuat lemahnya budaya sebuah organisasi dapat dipantau dengan melihat 3 (tiga) kriteria yaitu:

1. Arah
Apakah nilai-nilai yang hidup searah atau selaras atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.
2. Penyebaran
Apakah nilai-nilai budaya tersebut dihayati dan dimiliki oleh semua anggota dalam organisasi, atau hanya oleh sekelompok kecil manajer di tingkat atas.
3. Intensitas
Apakah pengaruh budaya tertentu memberi tekanan (biasanya melalui group-pressure) yang kuat pada anggota organisasi hingga ditaati atau tidak.

Bila arahnya selaras, penyebarannya luas, dan intensitasnya tinggi, maka budaya organisasi tersebut adalah kuat. Bila sebaliknya, maka budaya organisasi tersebut adalah lemah.

Menurut Setiono (1996:27), organisasi yang memiliki budaya yang tertanam kuat, beranggotakan para individu yang bermotivasi dan berkomitmen tinggi. Anggota-anggotanya ini akan rela mengorbankan diri mereka demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian budaya organisasi yang kuat merupakan alat kendali perilaku manusia yang efektif dan sekaligus efisien, sedangkan budaya organisasi yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama membuat karyawan memiliki loyalitas keorganisasian yang rendah dan membuat mereka semata-mata hanya mengejar uang. Schein (1991) mengatakan bahwa budaya lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utamanya, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor internal dan eksternal. Persoalan internal dan eksternal ini merupakan persoalan yang paling terkait satu sama lain dan biasanya muncul secara bersamaan, oleh karena itu untuk menghadapinya dan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi, maka dalam hal ini budaya organisasi merupakan faktor yang signifikan.

Bagaimana Membentuk Budaya Organisasi

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu

yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain.

Budaya organisasi dapat dibentuk melalui beberapa cara. Cara tersebut biasanya melalui beberapa tahap yaitu:

1. Seseorang (pendiri) mempunyai sejumlah ide atau gagasan tentang organisasi baru.
2. Pendiri membawa satu atau lebih orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan membentuk sebuah kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
3. Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan sebuah organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain mengenai hal yang relevan.
4. Langkah terakhir yaitu orang-orang lain dibawa masuk ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti dan pada akhirnya memulai sebuah pembentukan sejarah bersama.

Bagaimana Membina Budaya Organisasi

Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

1. Seleksi pegawai yang obyektif
2. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya
3. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
4. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting
6. Ceritera-ceritera organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
7. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Nilai-nilai yang disebutkan di atas masih dapat ditambahkan dengan langkah-langkah yang lain lagi, sepanjang bermakna sama yakni untuk memantapkan budaya organisasi. Dalam hal ini langkah-langkah tersebut perlu dilakukan secara terus menerus dan konsisten, serta diikuti dengan komitmen pemimpin perusahaan.

Faktor-faktor Pembentukan Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah:

1. Kepemimpinan
Merupakan sikap dari pengusaha yang menjadi pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Perilaku Organisasi

Hirarki dalam struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan dapat menciptakan budaya kekakuan dikaitkan dengan tuntutan pelayanan yang baik kepada konsumen.

Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Ada tiga fungsi budaya organisasi yaitu:

1. Menciptakan suatu identitas bersama bagi para anggota organisasi, yang pada gilirannya akan ikut membangun komitmen bersama kepada perusahaan.
2. Di satu pihak membantu memelihara stabilitas dan integritas, di pihak lain terus mengembangkan dinamika serta diferensiasi dalam organisasi.
3. Menjadi pembentuk perilaku organisasi perusahaan yang membantu para anggota untuk membedakan hal-hal yang baik dari yang buruk.

Komunikasi Budaya Organisasi

Komunikasi memiliki arti penting dalam segala macam organisasi. Tanpa komunikasi, suatu organisasi tidak dapat menjalankan fungsinya. Sedemikian pentingnya komunikasi bagi suatu organisasi sehingga ia merupakan sumber kehidupan organisasi, yaitu pengendalian, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Berbagai fungsi komunikasi dalam organisasi tersebut dapat berlangsung secara efektif melalui fokus komunikasi eksternal dan terutama komunikasi internal, serta jaringan komunikasi formal maupun informal. Fokus dan jaringan komunikasi ini harus diperhatikan dalam kerangka pembentukan budaya organisasi karena mereka mempengaruhi media yang akan dipergunakan dan efektivitas penyampaian pesan.

Komunikasi eksternal merupakan pesan dari atau ke pihak-pihak di luar organisasi. Hal ini dilakukan baik untuk tujuan peningkatan penjualan produk dan jasa, untuk meningkatkan reputasi perusahaan, dan untuk memotivasi kinerja organisasi.

Budaya Organisasi *Networking*

Networking adalah proses aktif membangun dan mengelola hubungan-hubungan yang produktif, kokoh dan erat, dan luas, baik secara personal maupun organisasional.

Networking dapat dibedakan menjadi *hard networking* dan *soft networking*. Pengembangan *hard networking* merupakan proses teknologis, seperti pembentukan jaringan komputer antar entitas. Akan tetapi di atas segalanya adalah *soft networking*, yaitu membuat pribadi-pribadi terkait satu sama lain (proses sosial) dan memastikan bahwa ada jaringan harapan-harapan, nilai-nilai, komitmen, dan visi bersama (proses kultural). Dengan kata lain *hard networking* dilakukan untuk mendukung *soft networking*.

Tujuan *networking* adalah dipersatukannya bakat, potensi, kemampuan baik individu, kelompok, maupun seluruh jajaran organisasi atau berbagai organisasi sedemikian rupa sehingga tercipta kemampuan pribadi dan kemampuan bersama yang semakin lebih besar.

Tiga kandungan unsur utamanya adalah membina dan mengembangkan sumber daya manusia, mengembangkan kemampuan organisasi, dan mewujudkan pencapaian tujuan bersama.

Budaya organisasi *network* dapat dikelompokkan menjadi hal-hal yang berkaitan dengan pandangan mengenai individu, kelompok dan organisasi, serta kepemimpinan dan kekuasaan.

Hambatan-hambatan bagi *networking* menurut Hatch (1997:65-66) dapat berasal dari organisasi maupun dari pribadi-pribadi yang terlibat. Hambatan-hambatan individual mencakup: Kebutuhan akan otonomi, Kebutuhan akan pengakuan, Individualisme, dan Rasa takut kehilangan, sedangkan hambatan-hambatan organisasional meliputi: *Permission*, Klub yang eksklusif, dan Kesibukan. Hambatan-hambatan ini akan menjadi rumit ketika tidak dapat lagi dibedakan menjadi hambatan individual dan hambatan organisasional, entah karena kompleksnya permasalahan maupun karena mereka yang mengelola dan melindungi dirinya dengan meminjam tangan atau mengatasnamakan organisasi.

Perubahan Budaya Organisasi

Menurut Stahl dan Andersen (1996:54-59), deskripsi budaya organisasi meliputi enam komponen yaitu: Informasi, Hierarki, Perilaku, Tim, Imbalan dan Karir, serta Kepemimpinan. Masing-masing elemen tersebut berinteraksi, di mana perubahan pada satu komponen memerlukan penyesuaian komponen lainnya, baik secara parsial maupun absolut.

Berikut beberapa interaksi antar elemen yang selanjutnya akan mempengaruhi value anggota organisasi secara integral, antara lain:

- Informasi dan Perilaku
Teknologi informasi yang digunakan suatu organisasi memberikan konsekuensi makin tingginya skill dan kapabilitas dari karyawan. Kondisi ini akan memaksa adanya perubahan perilaku dari masing-masing anggota organisasi secara konstruktif.
- Perilaku dan Hierarki
Ketika suatu organisasi mengubah struktur organisasi menjadi lebih datar, di mana akan semakin banyak pendelegasian, lebih banyak *coaching* serta penekanan pada aspek kemandirian di antara anggota organisasi sebagai konsekuensi, sikap dan skill anggota perlu berubah.
- Hierarki dan Kepemimpinan
Pendelegasian wewenang dan aktifnya fungsi *coaching* akan mengubah pola kepemimpinan organisasi yang ada. Pengarahan, audit, hukuman dan penghargaan dari atasan semakin menipis perannya. Anggota organisasi akan semakin mandiri dalam aktivitas kerja maupun evaluasi kinerja mereka.

- **Kepemimpinan dan Tim**

Anggota-anggota organisasi akan menyatu dalam beberapa tim kerja yang semakin terintegrasi, kokoh dan berfokus pada kebutuhan pasar dan organisasinya.

Beberapa penjelasan di atas secara eksplisit menjelaskan bahwa perubahan organisasi perlu melibatkan perubahan dan penyesuaian pada masing-masing komponen budaya organisasi secara konstruktif. Perubahan pada masing-masing komponen budaya tersebut bukanlah hal mudah, karena budaya secara langsung sulit di manipulasi. Semisal jika budaya organisasi banyak dipengaruhi oleh benefits dan values dari pendiri sekaligus pemilik organisasi, akan sangat sulit untuk mengubah kultur organisasi agar selalu proaktif dengan lingkungan organisasi yang semakin cepat berubah.

Penutup

Budaya organisasi atau budaya perusahaan tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi atau perusahaan, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari. Oleh karena itu pada dasarnya budaya organisasi atau budaya perusahaan itu adalah sekumpulan nilai-nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Budaya organisasi atau budaya perusahaan sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi atau budaya perusahaan itu dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi atau perusahaan, dan menyajikan pedoman perilaku kerja karyawan.

Dalam kaitan ini dapat dikatakan bahwa suatu budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja ekonomi suatu perusahaan, jika para manajernya sungguh memperhatikan para pelanggannya, karyawannya, dan pemegang sahamnya, serta kepemimpinan dan proses-proses lain yang menghasilkan perubahan. Dengan sistem nilai ini, para manajer akan lebih memperhatikan unsur-unsur pokok perusahaan yang mempunyai andil dalam bisnis, dan kemudian menciptakan serta menerapkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan unsur-unsur pokok tersebut. Karyawan-karyawan yang puas akan terarahkan dan terdorong untuk memproduksi barang dan jasa yang sungguh menjadi keinginan atau kebutuhan para pelanggan, dan akan bertindak dengan menggunakan asset finansial secara bijak. Tindakan-tindakan ini akan mendorong perkembangan organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan bersih dari modal yang ditanam serta nilai pasar perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cushway, Barry. and Lodge, Derek. 1995. *Organizational Behaviour and Design (Perilaku dan Desain Organisasi)*, PT. Elek Media Komputindo.
- Deal, Terence E. and Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 65-66, New York
- Kadir, Sjamsir. 1996. "Faktor-faktor Pembentuk Budaya Perusahaan", *Usahawan*, No. 07, Tahun XXV, Juli, 26.
- Kanter, Rosabeth, M. 1983. *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster.
- Kilmann, Ralph H. M.J. Saxton, and Roy Serpa, eds., 1986. *Gaining Control of The Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Kotter, John P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York
- Lukito, Boejoeng Tjahjana. 1996. "Peningkatan Kinerja Perusahaan: Tinjauan Aspek Budaya", *Usahawan*, No. 05, Tahun XXV, Mei, 35.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. "Budaya Organisasi: Perekat Organisasi Sukses", *Majalah Pilar*, No. 6, Edisi 15-28 Maret 2000, Jakarta
- Schein, Edgar H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 213-214, San Fransisco
- Scott Arbutnot. 1998. "Kiat Mempengaruhi Budaya Perusahaan", *Manajemen*, No. 122, Oktober, 24.
- Setiono, Yuli. 1996. "Pengaruh Budaya terhadap Budaya Perusahaan", *Usahawan*, No. 07, Tahun XXV, Juli, 27.
- Stahl, Robert, dan Andersen, Sigurd. 1996. *Leadership and Change Management*, *Management Quarterly*, No.17, Pebruari, 54-59.
- Susanto, A.B. 2000. *Konsep Budaya Perusahaan*, The Jakarta Consulting Group. Jakarta
- Suseno, Frans Magnis. 1996. "Budaya dan Pengaruhnya terhadap Budaya Perusahaan Indonesia", *Usahawan*, No. 07, Tahun XXV, Juli, 20.
- Wheelen, TL, dan Hunger, JD. 1986. *Strategic Management and Business Policy*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kepemimpinan

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan

1. Otokratis. Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi kekuasaanlah yang sangat dominan diterapkan.
2. Demokrasi. Gaya ini ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas. Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.



Artikel mengenai manajemen ini adalah suatu tulisan rintisan. Anda dapat membantu Wikipedia mengembangkannya.

Diperoleh dari "<http://id.wikipedia.org/wiki/Kepemimpinan>"

Kategori: Rintisan bertopik manajemen | Manajemen

- Halaman ini terakhir diubah pada 06:05, 13 Februari 2008.
 - Seluruh teks tersedia sesuai dengan Lisensi Dokumentasi Bebas GNU
- Wikipedia® adalah merek dagang terdaftar dari Wikimedia Foundation, Inc.