

PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI PADA INDUSTRI MINUMAN DI JAWA TENGAH UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DI ERA GLOBAL

Hanna Lestari^{1*}, Andi Rahadian Wijaya², dan Subayo²

¹Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia
Kampus Terpadu UII, Jl. Kaliurang Km 14,5, Sleman, Yogyakarta, Indonesia, 55584.

²Jurusan Teknik Mesin dan Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada,
Jl. Grafika No 2, Yogyakarta 55281.

*Email: lestari.hanna@gmail.com

Abstrak

Aspek budaya organisasi suatu perusahaan meliputi perilaku, pengalaman, keyakinan dan nilai-nilai suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kesuksesan hasil dari kinerja perusahaan berkaitan dengan nilai dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi, karena itulah untuk menetapkan strategi yang efektif budaya organisasi tidak boleh diabaikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur budaya organisasi yang berkembang dalam suatu perusahaan dengan mengambil studi kasus di industri minuman (beverages industry) besar yang berada di regional Jawa Tengah. Satu perusahaan multinasional (Perusahaan A) dan dua perusahaan nasional (Perusahaan B dan C) menjadi objek penelitian ini. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang dominan dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan A memiliki tipe budaya market dan memiliki karakteristik yang responsif pada indikator yang berhubungan dengan orientasi eksternal. Perusahaan B dan C memiliki tipe budaya hierarki menunjukkan strategi supply chain yang efisien. Indikator yang berhubungan dengan orientasi internal pada perusahaan B menunjukkan kinerja yang baik. Penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi kinerja masa lalu dan menyusun strategi masa depan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di era global.

Kata kunci: budaya organisasi, industri minuman, jawa tengah, daya saing

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, teknologi informasi dan media berkembang sangat cepat. Masyarakat juga memiliki akses terhadap informasi dengan lebih luas dan lebih cepat, yang dibuktikan dengan naiknya jumlah pengguna dan pengakses internet di Indonesia serta naiknya jumlah pengguna dan penonton televisi di Indonesia. Dengan pasar yang semakin mengglobal dan tanpa batas, keterbukaan akses era informasi yang semakin lebar dan pola konsumsi yang terus berubah menjadikan berbagai perusahaan mencoba beradaptasi, menyusun strategi dan meningkatkan jumlah penjualan produknya.

Hal ini juga terjadi pada industri minuman, dimana pasar dipengaruhi oleh berbagai isu dan informasi yang ditangkap oleh masyarakat melalui media dan teknologi informasi yang berkembang dengan cepat. Sebagai contoh, informasi yang menjelaskan bahwa minuman berkarbonasi menimbulkan obesitas dan memberi efek yang kurang baik bagi tubuh menjadi alasan menurunnya penjualan produk minuman berkarbonasi dalam dua tahun terakhir hingga 2 % (Kurniawan, 2013). Padahal sebelumnya industri minuman berkarbonasi selalu tumbuh positif.

Informasi, tren, isu dan perubahan perilaku konsumen menjadikan pasar dan penjualan industri minuman bergerak dinamis. Perusahaan yang dapat bertahan adalah perusahaan yang dapat beradaptasi, jeli melihat potensi pasar yang terbuka, dan mampu menangkap peluang. Selain hal itu, salah satu faktor yang dapat menolong suatu perusahaan untuk bertahan adalah budaya yang berkembang dalam suatu perusahaan.

Budaya dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga performa untuk mendapatkan kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992). Budaya bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau budaya bisa juga menjadi penghambat yang dahsyat menuju kesuksesan (Scafone, 2005). Begitu pula dalam industri minuman ini, budaya perusahaan dipandang menjadi elemen

yang penting dan menarik untuk dipelajari dan diamati sebagai nilai internal yang mampu mempertahankan bahkan mengembangkan perusahaan. Budaya perusahaan akan diukur menggunakan metode kuantitatif dengan mengklasifikasikan perusahaan yang diamati ke dalam beberapa tipe budaya perusahaan yang mampu bertahan dan terus berkembang dalam beberapa tahun terakhir.

Aspek budaya organisasi suatu perusahaan meliputi perilaku, pengalaman, keyakinan dan nilai-nilai suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kesuksesan hasil dari kinerja perusahaan berkaitan dengan nilai dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi, karena itulah untuk menetapkan strategi yang efektif budaya organisasi tidak boleh diabaikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur budaya organisasi yang berkembang dalam suatu perusahaan dengan mengambil studi kasus di industri minuman (*beverages industry*) skala besar yang berada di regional Jawa Tengah.

BUDAYA ORGANISASI

Sebelum membahas lebih jauh tentang penelitian ini, pembahasan yang pertama adalah pengertian budaya organisasi. Budaya merupakan faktor internal yang ada di dalam perusahaan yang tumbuh dan berkembang seiring dengan perkembangan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan tersebut. Salah satu definisi yang sering digunakan, budaya merupakan respon grup terhadap lingkungan yang diekspresikan oleh setiap individu di dalam grup tersebut. Budaya bisa berbeda dari sifat dasar manusia dan kepribadian namun batasannya tidak dapat ditentukan. Budaya juga bisa diartikan sebagai kumpulan nilai-nilai yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam menjalankan kewajiban dan berperilaku di dalam organisasi.

Ada beberapa model budaya organisasi, salah satunya adalah yang diajukan oleh Schein (2006) dalam bukunya yang sangat laris, "Organizational Culture and Leadership". Model ini dikenal sebagai Schein's Model dan terdiri atas tiga level yaitu :

a. Artefacts

Meliputi struktur dan proses nyata dari organisasi. Termasuk tulisan, bahasa percakapan di dalam organisasi, ruangan fisik dan tata letak serta perilaku dari individu – individu. Schein membaginya dalam tiga level yaitu: (i) Level pertama berhubungan dengan *physical artefacts* seperti logo – logo perusahaan, (ii) Level kedua berhubungan dengan perilaku termasuk kebiasaan/ritual di dalam organisasi dan (iii) Level ketiga berhubungan dengan anekdot di dalam organisasi, cerita dan dongeng dalam suatu organisasi.

b. Values

Merupakan prinsip-prinsip sosial, goal dan standar yang berlaku di dalam perusahaan serta dianggap penting dan mendefinisikan apa yang diperhatikan oleh tiap anggota dari organisasi. Peraturan yang tidak tertulis namun mencerminkan apa yang diharapkan oleh tiap anggota dan nilai yang dianut oleh tiap pekerja. Dengan menggunakan nilai-nilai ini, pekerja mampu untuk membuat keputusan dan menangani masalah, isu dan menemukan solusi.

c. Basic Assumptions

Dikenal sebagai invisible level dari model. Karena level ini melibatkan keyakinan, persepsi, pikiran dan perasaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif mengenai sebuah masalah, kemudian dicari dasar penyelesaiannya berdasarkan literatur ilmiah dan studi empiris di lapangan. Tahapan pengambilan data dilakukan dengan melakukan wawancara langsung terhadap beberapa pekerja dari objek penelitian dan menyebarkan kuisioner kepada perwakilan karyawan. Jumlah responden sebanyak 60 orang yang dibagikan secara random pada masing-masing perusahaan objek penelitian, sehingga total kuisioner yang dibagikan sebanyak 180 buah.

Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil studi kasus pada industri minuman (*beverages industry*) besar yang berada di regional Jawa Tengah. Satu perusahaan multinasional dan dua perusahaan nasional

dipilih menjadi objek penelitian. Ketiga perusahaan ini memiliki angka penjualan yang tinggi. Untuk penyebutan selanjutnya dalam tesis ini, perusahaan multinasional disebut dengan perusahaan A. Dua perusahaan nasional disebut dengan perusahaan B dan perusahaan C. Pemilihan perusahaan A, B dan C sebagai objek penelitian ini berdasarkan pada kesamaan jenis produk yang diproduksi serta mempunyai jalur distribusi yang cukup luas baik lokal maupun nasional. Ketiga perusahaan yang dijadikan objek penelitian berlokasi di sekitar kota Semarang.

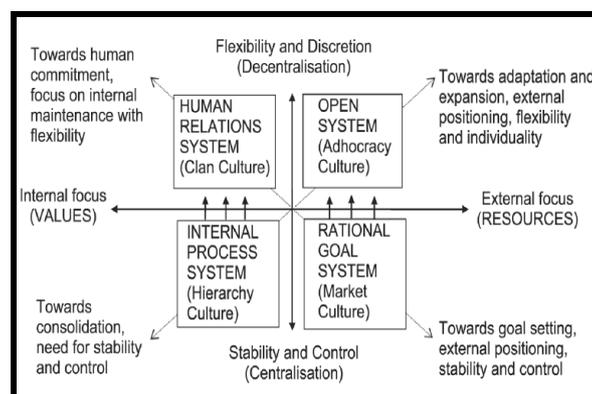
Alat Ukur Budaya Organisasi

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan untuk menilai dan memetakan budaya organisasi di perusahaan minuman yang dijadikan objek penelitian adalah OCAI. OCAI yang merupakan kependekan dari *Organizational Culture Assessment Instrument* yang merupakan sebuah instrumen pengukuran budaya organisasi berdasarkan "*Competing Values Framework*".

Instrumen ini merupakan pengembangan teori untuk memahami budaya dan fenomena organisasi. Instrumen ini dikembangkan dan diperkenalkan oleh peneliti Amerika, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn (Nummelin, 2006). OCAI telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk menunjukkan budaya yang dominan dalam suatu organisasi dan cocok digunakan untuk *international survey* yang dilakukan oleh banyak peneliti di dunia. (Nummelin, 2006; Liu *et al*, 2006; Berio, 2003). Beberapa perusahaan yang pernah menggunakan "*Competing Values Framework*" seperti 3M, American Express, Apple, GE Lighting, Pfizer, dan Reuters (Edward Elgard Publishing, 2006).

Tabel 1. Profil budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn (Berio, 2003).

Clan	Sebuah organisasi yang berkonsentrasi pada perbaikan internal (<i>internal maintenance</i>) dengan fleksibilitas, perhatian pada orang, dan sensitivitas terhadap pelanggan.
Adhocracy	Sebuah organisasi yang berkonsentrasi pada penempatan eksternal dengan derajat fleksibilitas dan individualitas yang tinggi.
Market	Sebuah organisasi yang memfokuskan diri pada pelayanan eksternal dengan kebutuhan akan stabilitas dan kontrol.
Hierarchy	Sebuah organisasi yang memfokuskan diri pada perbaikan internal dengan kebutuhan akan stabilitas dan kontrol.



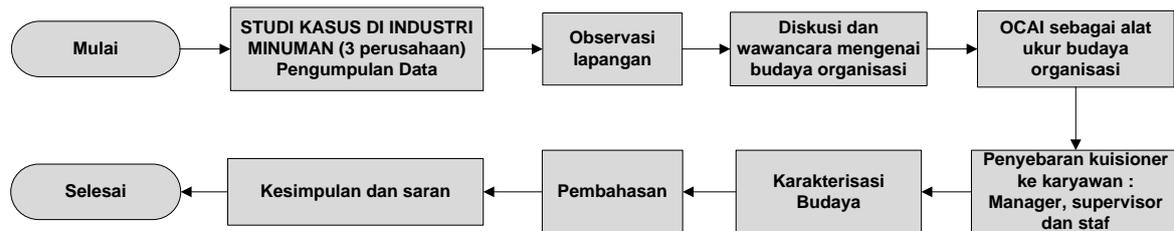
Gambar 1. Competing values model yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (Liu *et al*, 2006).

Dengan menggunakan OCAI, Cameron dan Quinn memilih dua orientasi organisasi yang berbeda sebagai kriteria untuk menetapkan tipe budaya, yaitu (i) apakah sebuah organisasi lebih berorientasi pada fleksibilitas dan kebijaksanaan/keleluasaan atau sebaliknya, pada ekstrim yang lain, lebih mementingkan stabilitas organisasi dan menerapkan mekanisme kontrol lebih ketat dan (ii) apakah sebuah organisasi lebih berorientasi internal dan menjaga integritas organisasi atau pada ekstrim yang lain lebih berorientasi eksternal dan mengedepankan diferensiasi (Sobirin, 2007).

Dua kriteria tersebut menggambarkan nilai dasar, orientasi maupun asumsi dari sebuah organisasi (lihat Gambar 1). Dari kriteria ini kemudian diperoleh empat macam tipe budaya yaitu clan, adhocracy, market dan hierarchy, profil budaya organisasi dapat dilihat dalam Tabel 1. Adapun enam dimensi budaya kunci dari budaya organisasi yang diukur dengan OCAI adalah karakteristik yang dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, ikatan organisasi, titik berat strategik serta kriteria keberhasilan.

Diagram Alir Penelitian

Pelaksanaan penelitian yang telah dilakukan mengikuti langkah alur penelitian sebagaimana terlihat Gambar 2. Berdasarkan diagram alir tersebut dapat diketahui bahwa karakterisasi atau penggolongan budaya dilakukan setelah melewati beberapa tahap penelitian: diskusi, wawancara dan penyebaran kuisioner. Dari 180 kuisioner yang dibagikan, jumlah pengembalian kuisioner mencapai 125 buah, dan yang dapat diolah lebih lanjut sebanyak 105 kuisioner dengan *respon rate* sebesar 58.33%.



Gambar 2. Diagram alir penelitian yang telah dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

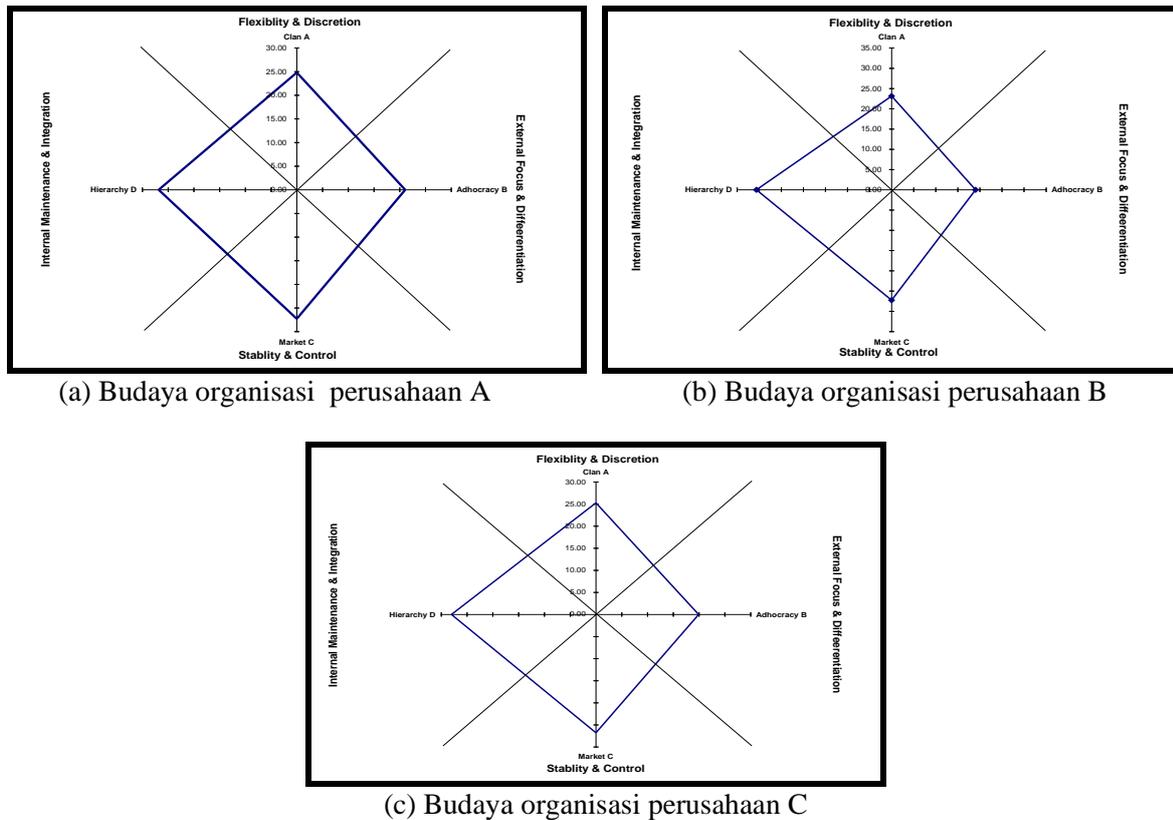
Dari pengolahan data kuisioner diperoleh hasil bahwa tipe budaya yang saat ini dominan ada di perusahaan A adalah *market*, sementara perusahaan B dan C bertipe *hierarchy* sebagaimana terlihat pada Tabel 2. Skor yang tipis antara tipe budaya *market* dan *hierarchy* di perusahaan A mengindikasikan kemungkinan terjadinya *mix-culture* namun hal ini perlu adanya penelitian lebih lanjut. Ilustrasi tipe budaya organisasi pada ketiga perusahaan terlihat pada Gambar 3.

Perusahaan A merupakan perusahaan minuman internasional yang berasal dari Amerika dan terkenal dengan produk minuman berkarbonasi. Di Indonesia, kantor pusat perusahaan A berada di Jakarta. Salah satu cabang pabriknya terdapat di Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang. Pabrik ini membuat produk minuman dalam kemasan botol dan kaleng untuk didistribusikan di wilayah Jawa Tengah dan beberapa wilayah di Indonesia. Di pabrik inilah penelitian dilakukan.

Tipe budaya *market* yang dominan pada perusahaan A ini merupakan implementasi dari keinginan perusahaan induk untuk menjadi pemimpin pasar di industri minuman di tingkat nasional dan dunia. Upaya untuk terus menjaga ketersediaan produk di pasar dan mendistribusikan produknya ke seluruh lokasi menjadi komitmen perusahaan ini. Majalah SWAsembada menyebutkan bahwa jaringan distribusi pada perusahaan ini salah satu yang terbaik di Indonesia (Sudarmadi, 2005).

Tabel 2. Hasil pengukuran budaya organisasi.

Perusahaan/Tipe Budaya	A	B	C
<i>Clan</i>	24.81	23.12	25.26
<i>Adhocracy</i>	21.07	19.02	19.93
<i>Market</i>	<u>27.29</u>	27.24	26.79
<i>Hierarchy</i>	26.83	<u>30.62</u>	<u>28.02</u>



Gambar 3. Tipe budaya organisasi yang dominan di tiap perusahaan

Budaya organisasi bertipe market memiliki ciri fokus pada dimensi eksternal dan *differentiation* dengan kebutuhan pada stabilitas dan kontrol. Sebagaimana dijelaskan dalam Nummelin (2006), Cameron dan Quinn menyebutkan bahwa perusahaan bertipe market sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan, memiliki penekanan untuk meraih kemenangan, serta mendefinisikan kesuksesan dengan ukuran penetrasi dan dominasi pasar. Tipe budaya ini berdampak terhadap kinerja secara umum cenderung mempengaruhi segi finansial (ROI, ROA, ROS), *sales growth* dan *market share*.

Perusahaan B merupakan perusahaan minuman nasional yang berkantor pusat di Jakarta dengan produk andalan teh botol. Salah satu pabriknya berada di Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang, di mana hasil produksi pabrik ini didistribusikan di Jawa Tengah dan beberapa kota di pulau Jawa. Perusahaan B merupakan salah satu industri minuman nasional terbesar di Indonesia. Perusahaan C merupakan perusahaan minuman air minum dalam kemasan (AMDK) dan teh botol yang berkantor pusat di Semarang. Hasil produksinya didistribusikan di Jawa Tengah dan beberapa kota di Indonesia. Perusahaan C memiliki pabrik di beberapa lokasi untuk mendukung suplai produk ke seluruh Indonesia. Produk utamanya adalah air mineral dalam kemasan dan teh botol. Penelitian dilakukan di pabrik pusat perusahaan C yang berada di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan B dan C memiliki tipe budaya *hierarchy* yang lebih dominan. Tipe budaya ini memiliki kecenderungan fokus pada dimensi internal *maintenance* dan integrasi dengan kebutuhan pada stabilitas dan kontrol. Cameron dan Quinn menyebutkan bahwa tipe budaya organisasi ini bercirikan pentingnya organisasi berjalan secara "smooth", adanya aturan dan *policy* formal dalam organisasi, adanya prosedur tetap yang dijadikan acuan dalam bekerja, dan tempat bekerja yang terstruktur. Selain berdampak pada segi finansial (ROI, ROA, ROS), tipe budaya *hierarchy* berdampak pada kualitas serta *employee satisfaction* (Nummelin, 2006).

Liu et al (2006) telah meneliti tipe budaya organisasi di perusahaan konstruksi di China yang tersebar di 5 kota yang berbeda. Hasilnya menyebutkan bahwa 4 kota memiliki kecenderungan tipe budaya yang sama, yaitu tipe *hierarchy* sedangkan 1 kota memiliki kecenderungan budaya *market*.

Analisisnya menyebutkan bahwa 4 kota yang memiliki kecenderungan budaya organisasi yang sama ini memiliki karakteristik daerah yang hampir sama sebagaimana kebanyakan kota-kota di China. Satu kota yang berbeda tipe budaya organisasinya disebabkan adanya penetapan zona ekonomi khusus pada kota tersebut. Hal ini mendukung teori bahwa lingkungan berpengaruh terhadap berkembangnya budaya organisasi (Gibson, et al, 2003; Nummelin, 2006).

Pada penelitian ini, kesamaan karakter lokasi pada suatu lingkungan tidak selalu berimplikasi pada tipe budaya organisasi yang sama. Perusahaan minuman A, B dan C berada di sekitar kota Semarang, dimana karakter lokasinya relatif sama, tetapi menunjukkan tipe budaya organisasi yang berbeda. Tipe budaya suatu perusahaan terbentuk dari asumsi dasar yang diciptakan oleh perusahaan melalui pernyataan visinya. Asumsi dasar ini berkembang menjadi nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan pekerjaan dan pada akhirnya memunculkan artifak-artifak nyata yang mempengaruhi tipe budaya dalam perusahaan tersebut. .

Perusahaan A dan B merupakan pabrik cabang yang beberapa kebijakan dan pengambilan keputusannya bergantung pada *head office* di Jakarta. Perusahaan dengan kondisi *top-down order* memiliki kecenderungan untuk tidak meminitiatifkan pada pemberian wewenang besar pada karyawannya (Denison, 2004) sehingga orientasi tipe budaya yang terlihat dari perusahaan cabang diprediksi merupakan cerminan perusahaan pusatnya. Untuk mengamati hal ini lebih jauh, dibutuhkan penelitian lanjutan. Perusahaan C, yang berstatus sebagai perusahaan pusat, membangun nilai dan artifak perusahaannya yang pada akhirnya mengarahkan perusahaan ini menjadi perusahaan bertipe budaya hierarchy.

KESIMPULAN

Industri minuman memiliki tipe budaya yang berbeda. Tipe budaya pada perusahaan A adalah market sedangkan perusahaan B dan C hierarchy. Persamaan lokasi geografis dimana perusahaan itu berada tidak selalu menghasilkan tipe budaya organisasi yang sama. Tipe budaya suatu perusahaan terbentuk dari asumsi dasar yang diciptakan oleh perusahaan melalui pernyataan visinya. Asumsi dasar ini berkembang menjadi nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan pekerjaan dan pada akhirnya memunculkan artifak-artifak nyata yang mempengaruhi tipe budaya dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi yang efektif adalah komponen utama yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan meraih sukses jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Berrio, A.A., (2003), An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension, *Journal of Extension*, 41, No. 2.
- Denison, D.R., Haaland, S., dan Goelzer, P., (2004), Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World, *Organizational Dynamics*, 33, No.1, pp. 98-109.
- Edward Elgar Publishing, (2006), *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*, *Executive Summary*, Agustus 2006.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr., J.H., dan Konopaske, R., (2003), *Organization: Behavior, Structure, Process*, McGraw-Hill Irwin, Amerika.
- Kotter, J.P dan Heskett, J.L., (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, NY.
- Kurniawan, S., (2013), *Beverage Digest: Konsumsi Soda Menurun*, *Majalah Online Marketeer*, diakses di www.the-marketeer.com pada 1 Mei 2013.
- Liu, A.M.M., Shuibo, Z. dan Meiyung, L., (2006), A Framework for Assessing Organizational Culture of Chinese Construction Enterprises, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 3, No.4, pp.327-342.
- Nummelin, J., (2006), Measuring Organization Culture in Construction Sector-Finnish Sample, *International Conference on Construction Culture, Innovation and Management*, Dubai.
- Scafone, R.A., (2005), Supplier Diversity: Corporate Culture and Supplier Diversity, *Healthcare Purchasing News*.
- Schein, E.H., (2006), *Organizational Culture and Leadership 4th Edition*, John Wiley and Sons, Amerika.
- Sudarmadi, (2005), Keunggulan Tersembunyi Coca-Cola, *Majalah SWAsembada*, Jakarta.
- Sobirin, A., (2007), *Budaya Organisasi*, UPP-STIM YKPN, Yogyakarta.