

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bagi rata-rata orang Indonesia gambaran tentang masyarakat Jepang kurang mengenakkan. Hal ini disebabkan karena Indonesia sempat dijajah oleh Jepang selama 3,5 tahun, sehingga menggambarkan orang Jepang sebagai manusia keras, brutal dan kejam. Tetapi berbeda dengan hasil produksi perusahaan Jepang yang bagi generasi muda merupakan idaman yang sempurna seperti, televisi, kamera, motor, mobil dan barang-barang lainnya. Barang Jepang telah berhasil menggeser posisi dan bagian pasar dagang yang berasal dari A.S. atau Eropa Barat (Papanek, 1987:355). Bagi mereka barang produksi Jepang tidak hanya lebih murah, praktis tetapi juga tahan lama dan apabila dijual kembali masih mendapatkan harga yang tinggi seperti motor dan mobil (merek tertentu).

Dalam sektor barang konsumsi, kehidupan ekonomi Indonesia seakan-akan telah di dominasi Jepang yang menguasai hampir seluruh sektor kehidupan sehari-hari. Dalam praktek sehari-hari terutama bagi kebanyakan masyarakat, walaupun produk Jepang telah mendominasi keperluan hidup sebagian besar rakyat Indonesia, pengusaha Indonesia belum begitu tertarik akan sistem dan teknik manajemen Jepang. Hal ini mungkin terjadi karena kurang tertarik dan memandang enteng sistem

manajemen atau mungkin kurang komunikasi atau kurang memahami bagaimana sebenarnya gambaran sistem manajemen Jepang tersebut.

Masuknya perusahaan-perusahaan asing telah menjadi kenyataan di negara kita. Banyak di antaranya dalam bentuk Multinational Corporation, yang merupakan organisasi dengan modal utama dari induk perusahaan dan beroperasi di banyak negara dengan tenaga-tenaga inti pengelola yang di ambil dari berbagai kalangan professional negara-negara di mana organisasi itu beroperasi. Jadi Multinational Manager bisa saja dari orang Amerika, Jerman, Jepang, bahkan orang Indonesia yang professional. Ini tergantung dari kebijakan perusahaan induknya.

Salah satu perusahaan asing yang ada di Indonesia adalah perusahaan dari Jepang. Jepang sendiri adalah negara yang sukses terutama dalam berbagai bidang, suksesnya Jepang antara lain karena ketekunan mencari pengetahuan. Yang menonjol adalah kesadaran berkelompok dalam menggali pengetahuan mulai dari lingkungan terkecil sampai pada organisasi yang besar, di mana setiap orang berhasrat dalam kebersamaan meningkatkan pengetahuan (Widyahartono, 1985:68). Di samping itu mereka tidak segan-segan mendorong karyawan mereka untuk menambah pengetahuan dengan jalan menyelenggarakan diskusi kelompok untuk manajemen puncak, menengah, dan pegawai-pegawai baru.

Masyarakat Jepang yang mempunyai tingkat homogenitas dan kesadaran akan keterikatannya dalam kelompok di manapun ia berada, hal ini yang membuat rasa kebersamaan lebih ditonjolkan demi keberhasilan kelompok. Dengan demikian, dapat

diartikan bahwa kepentingan kelompok atau komunitas berada di atas kepentingan individu. Kepentingan kelompok atau komunitas merupakan kepentingan individu, tetapi kepentingan individu tidak sama dengan kepentingan kelompok atau komunitas (Lawanda,2004:1).

Setiap perusahaan asing mempunyai budaya sendiri. Seperti perusahaan yang berasal dari Jepang memiliki budaya kebersamaan dan keterikatan kelompok yang sangat kuat, dalam hal ini secara tidak langsung diterapkan pada perusahaan tanpa melihat berasal dari mana para karyawannya. Pihak perusahaan akan berusaha untuk menerapkan segala bentuk peraturan, setiap karyawan diharapkan untuk masuk dan mengikuti budaya dimana perusahaan berasal. Perusahaan tidak lagi melihat adanya perbedaan budaya yang dibawa oleh masing-masing karyawan, melainkan melihat karyawan sebagai suatu kesatuan yang bekerja sama untuk memajukan perusahaan.

Dalam bekerja sama untuk memajukan perusahaan, setiap karyawan akan berusaha untuk menyesuaikan budaya perusahaan yang diterapkan dimana mereka bekerja. Dalam hal ini perusahaan merupakan keseluruhan atau kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan, berinteraksi dan saling ketergantungan yang dikarenakan adanya keterikatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebuah perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya selalu berpedoman pada seperangkat nilai atau norma yang dimiliki bersama dan dipegang secara mendalam oleh setiap anggota perusahaan. Seperangkat nilai atau norma ini disebut dengan budaya perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan acuan nilai-nilai yang akan membentuk cara bagaimana seluruh anggota perusahaan dalam bertindak dan berinteraksi, serta menjadi landasan bagi setiap hubungan di dalam perusahaan. Budaya perusahaan yang tepat dan sesuai dengan lingkungan dapat digunakan sebagai pedoman bagi keberhasilan serta pencapaian tujuan perusahaan.

Pendiri perusahaan (*founders*) mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembentukan awal budaya perusahaan. Mereka mempunyai visi dan ideologi yang jelas mengenai perusahaan. Nilai-nilai tersebut kemudian diterapkan pada seluruh karyawan perusahaan dan selanjutnya dijadikan pedoman dalam bertingkah laku.

PT. Kosmojaya Pandu Nusa adalah perusahaan yang bergerak di bidang marketing. Presiden Direktur dan keseluruhan pemilik saham dari perusahaan ini adalah orang Jepang, secara tidak langsung budaya yang dianut oleh Presiden Direktur dan pemilik saham akan diterapkan pada karyawannya. Karyawan yang bekerja pada PT. Kosmojaya Pandu Nusa seluruhnya adalah orang Indonesia, sedangkan salah satu pemimpinnya adalah orang Jepang. Dalam hal ini adanya perbedaan budaya yang melatar belakangi hubungan antara karyawan dengan pihak perusahaan. Pihak perusahaan akan berusaha menerapkan budaya perusahaan kepada setiap karyawannya, penerapan budaya perusahaan ini dimaksudkan untuk membantu agar perusahaan tetap bersatu dengan menyediakan suatu pedoman atau standarisasi mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh karyawan.

Dalam sebuah perusahaan yang karyawannya terdiri dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda memungkinkan terjadinya ketidakharmonisan diantara mereka. Hal ini dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung kinerja perusahaan tersebut. Ketidakharmonisan tidak hanya terjadi antar karyawan saja tetapi dapat juga terjadi antara pimpinan perusahaan dengan karyawannya.

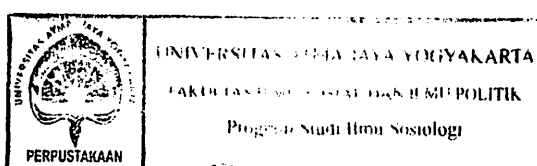
Melihat faktor-faktor yang dapat menyebabkan konflik, perusahaan atau suatu organisasi dituntut untuk dapat meminimalisasikan suatu konflik. Hal inilah yang kemudian memicu suatu perusahaan untuk dapat membuat strateginya dalam rangka meminimalkan terjadinya konflik pada karyawan. Langkah-langkah umum yang sering ditempuh suatu perusahaan secara garis besar yaitu dengan usaha tetap menjaga hubungan antar karyawan, mengingat bahwa adanya saling keterkaitan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Penerapan budaya perusahaan yang berdasarkan dari mana perusahaan tersebut berasal kemungkinan akan diterapkan untuk menghindari terjadinya konflik dan adanya persamaan budaya yang akan diterapkan oleh pihak perusahaan mengarah pada keharmonisan karyawan dalam bekerja dapat tercapai.

B. Rumusan Masalah

Masalah yang muncul dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses terbentuknya budaya perusahaan di PT. Kosmojaya Pandu Nusa?



2. Bagaimana penerapan budaya perusahaan di perusahaan PT. Kosmojaya Pandu Nusa sehingga dapat menciptakan harmonisasi di antara karyawannya?

C. Tujuan Penelitian

Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana proses terbentuknya budaya perusahaan PT. Kosmojaya Pandu Nusa.
2. Untuk mengetahui upaya perusahaan dalam menerapkan budaya perusahaan sehingga dapat menciptakan harmonisasi di antara karyawannya.

D. Kerangka Teori

Organisasi merupakan elemen dasar keberadaan manusia, yang meliputi dan meresapi seluruh aspek kehidupan ini. Hampir semua orang menjadi anggota berbagai organisasi dan tanpa keraguan saling bergantung dan bekerja sama di dalamnya. Organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Orang masuk ke dalam kelompok tertentu dengan tujuan yang diharapkan dapat menimbulkan kepuasan.

Manusia sebagai makhluk individu dan sekaligus juga sebagai makhluk sosial dalam hidupnya tidak bisa lepas keterlibatannya dengan organisasi, apakah itu dalam

rumah tangga, rukun tetangga, rukun warga maupun organisasi yang lebih besar lainnya baik formal maupun non formal, swasta maupun pemerintah. Menurut Parson (dalam Etzioni, 1976:3), bahwa organisasi adalah unit sosial (pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dengan pertimbangan dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dari pendapat ini, dapat disimpulkan bahwa organisasi itu merupakan sekelompok manusia yang dibentuk secara berencana dalam batas-batas tertentu guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sejak semula.

Pendapat yang lainnya juga dikemukakan oleh Kossen (1986:5-12), yang berpendapat bahwa apabila dua orang atau lebih mempunyai suatu kepentingan bersama, sesungguhnya terjadilah suatu organisasi. Di dalam kebersamaannya itu setiap individu membawa kebutuhan-kebutuhan pribadinya kedalam organisasi di mana mereka berada. Selanjutnya pengertian organisasi yang menekankan adanya kerja sama di dalam kelompok manusia dikemukakan oleh Sutarto (1992:36), dimana ia mengatakan bahwa organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Weber (dalam Etzioni, 1982:73), organisasi menentukan norma-normanya sendiri yang semuanya harus dilaksanakan. Organisasi mempunyai peraturan dan pengaturan. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa setiap orang yang masuk dalam sebuah organisasi harus mau mengikuti peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana dia berada.

Organisasi adalah perilaku simbolik, dan eksistensinya bergantung pada makna bersama dan pada penafsirannya yang diperoleh melalui interaksi manusia. Menurut Smircich, 1981 (dalam Pace, 1998:95), mengatakan bahwa organisasi bergantung pada eksistensi modus umum penafsiran dan pembentukan pemahaman bersama atas pengalaman yang memungkinkan kegiatan sehari-hari menjadi rutin atau sebagaimana adanya.

Memperhatikan pembentukan pemahaman adalah memperhatikan perilaku yang dianggap semestinya pada orang-orang yang telah mengkonstruksi organisasi tersebut. memahami perilaku simbolik adalah memahami bagaimana sebuah organisasi tertentu mewarnai apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan.

Dalam sebuah perusahaan juga terdapat norma-norma dan aturan yang harus ditaati oleh para karyawannya, tidak terkecuali adanya penerapan peraturan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan untuk menciptakan norma dan peraturan berdasarkan tempat dimana perusahaan tersebut berasal.

D. 1. Budaya perusahaan

Di dalam perusahaan terdapat seperangkat nilai dan norma yang menjadi kesepakatan dalam organisasi dan bagaimana para karyawan bertingkah laku. Seperangkat nilai itu kemudian disebut budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan faktor internal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sekaligus turut menentukan arah bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Hodge, Anthony and Gales (1996) mendefinisikan budaya organisasi (*corporate culture*) sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*anobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sedangkan pada level *anobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan disekitarnya. Budaya perusahaan juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya perusahaan dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan (dalam Usmara, 2004:112).

Jadi, pada hakikatnya bahwa budaya perusahaan merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan-harapan dan nilai-nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya, dan ditularkan dari satu generasi karyawan ke karyawan lainnya secara berkesinambungan. Budaya perusahaan ini merupakan komitmen bersama dalam upaya pembentukan norma-norma atau suatu aturan main yang disepakati untuk menentukan sikap tindak dan perilaku yang dapat diterima seutuhnya dalam suatu organisasi/perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga kepada pelaksanaannya

oleh para karyawannya serta menunjukkan bagaimana peran yang dimainkan oleh budaya perusahaan dalam pemecahan masalah.

Menurut Sackmann, Kroeber dan Kluckhohn menjabarkan tiga perspektif budaya secara luas mengenai budaya yang diterapkan pada situasi organisasi, meliputi: *Pertama*, perspektif holistik yang memandang budaya sebagai cara-cara terpola mengenai cara berpikir, menggunakan perasaan dan bereaksi. *Kedua*, perspektif variabel berpusat pada pengepresian budaya. *Ketiga*, perspektif kognitif memberi penekanan pada gagasan konsep, cetak – biru, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma, yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas (Pace, 1998:90).

Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Setiap budaya mengembangkan harapan-harapan yang tertulis maupun yang tidak tertulis tentang perilaku (aturan dan norma-norma) yang mempengaruhi para anggota budaya itu. Tetapi orang-orang tidak hanya dipengaruhi oleh budaya tersebut tetapi mereka juga menciptakan budaya. Setiap organisasi memiliki satu budaya atau lebih yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan, tertulis atau tidak tertulis.

Budaya perusahaan juga membawa fungsi dalam perusahaan, sebagai berikut:

- a. Peran pembeda, budaya perusahaan yang khas dan unik akan membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

- b. Budaya perusahaan memberikan satu identitas bagi anggota perusahaan yang menguatkan motivasi anggota perusahaan dalam beraktivitas.
- c. Budaya perusahaan memfasilitasi komitmen terhadap suatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Adanya kesamaan visi dan misi untuk berusaha mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan.
- d. Budaya perusahaan akan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Hal ini karena budaya perusahaan yang kuat akan lebih memantapkan stabilitas sistem sosial yang ada (Robbins, 2002:253).

Setiap organisasi memiliki satu budaya atau lebih yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan – tertulis atau tidak tertulis. Implisit dalam konsep budaya adalah suatu apresiasi tentang cara organisasi dibentuk oleh perangkat-perangkat khas nilai-nilai, ritus dan kepribadian (Pace, 1998:91).

Menurut Luthans (1998) (dalam Usmara, 2004:115), ada 6 karakteristik penting suatu budaya perusahaan, yaitu:

- a. *Observed behavioral regularities*; yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu dengan yang lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- b. *Norms*; yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang beberapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

- c. *Dominant Values*; yaitu ada sejumlah *values* utama yang dianjurkan oleh organisasi dan mengharapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya.
- d. *Philosophy*; yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlukan.
- e. *Rules*; yaitu ada sejumlah pedoman yang pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dalam organisasi.
- f. *Organizational climate*; yaitu ada suatu "*feeling*" yang menyeluruh yang dibawa oleh physical layout, cara para anggota organisasi berinteraksi, dan cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

Perusahaan merupakan suatu arena, tempat orang-orang digerakkan dan diarahkan dengan kebebasan dan keteraturan berdasarkan seperangkat keyakinan untuk meraih tujuan perusahaan dan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan mengembangkan kemampuan. Keyakinan ini muncul dalam kegiatan sehari-hari karyawan yang aktual sebagai manifestasi budaya perusahaan.

Keyakinan berupa nilai-nilai budaya perusahaan sebagai ideal terwujud dalam pola tindakan sebagai yang aktual untuk menghasilkan produksi. Produksi dapat menjadikan cerminan atau manifestasi budaya perusahaan, yang ditransformasikan ke dalam pola tindakan dari dan oleh pendiri perusahaan. Perusahaan merupakan

cerminan atau perluasan dari karakter pendiri, yang terungkap dalam atmosfer di perusahaan, seperti perhatian, penuh pertimbangan, sangat manusiawi dan berusaha menghalau konflik (Robbins, 2002:257).

Karakter pendiri atau pimpinan perusahaan berpengaruh baik di dalam maupun di luar perusahaan melalui seperangkat keyakinan yang diciptakan oleh pendiri. Keyakinan ini dituangkan ke dalam simbol-simbol yang dapat diterima di dalam kehidupan nyata serta terkait dengan struktur dan budaya perusahaan.

Bisnis yang dilakukan dapat dilihat dan terkait dengan produk yang dihasilkan. Produk merupakan wujud atau cerminan budaya perusahaan yang ditransformasikan dalam pola tindakan demi dan oleh pendiri dan pemimpin perusahaan. Pribadi dan pernyataan-pernyataan yang dikeluarkan pendiri dapat mempengaruhi orang-orang dalam perusahaan ataupun orang-orang luar. Pandangan tentang pendiri dan upaya yang dilakukan untuk menciptakan budaya kerja menjadi cermin karyawan untuk memadukan nilai individu dengan budaya perusahaan.

Pada waktu konflik muncul, perusahaan dengan segera menempatkan segala sesuatu berdasarkan kesepakatan. Setiap orang dan segala sesuatu diarahkan kembali pada keyakinan berupa nilai budaya perusahaan untuk mengingatkan dan memantapkan tujuan perusahaan. Untuk itu digunakan simbol-simbol dari kehidupan nyata berdasarkan struktur dan budaya perusahaan. Simbol-simbol tersebut oleh pendiri ditransformasikan kepada pemimpin-pemimpin selanjutnya dan kepada karyawannya.

Budaya perusahaan yang akan diterapkan pada setiap karyawannya kemungkinan besar akan mengalami kendala. Karena mengingat setiap karyawan membawa budaya masing-masing. Proses sosialisasi budaya merupakan sarana terhadap penerapan budaya perusahaan.

Sosialisasi budaya perusahaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Melalui lingkungan kerja

Perusahaan yang tidak begitu peduli pada lingkungan kerja karyawannya akan membuat karyawan merasa tidak diperhatikan oleh pihak manajemen. Hal ini akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam bekerja dan tidak produktif. Namun, pihak manajemen yang memperhatikan lingkungan kerja karyawannya akan selalu menjaga alur komunikasi dengan karyawannya, sehingga karyawan akan merasa senang dan termotivasi. Hal inipun akan memudahkan penyampaian budaya perusahaan di kalangan karyawan.

b. Melalui artefak

Artefak juga mengekspresikan budaya perusahaan. Artefak disini meliputi perabotan kantor, nama-nama jabatan yang khas dan sebagainya. Semua ini memunculkan suatu pertanyaan mengenai organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya. Artefak juga dapat digunakan untuk membangun loyalitas diantara karyawan perusahaan.

c. Melalui ritual

Termasuk dalam ritual upacara dan acara-acara yang berhubungan dengan tahapan kerja yang dilalui oleh karyawan, seperti acara kenaikan jabatan atau pensiun.

d. Melalui bahasa

Pihak manajemen perusahaan menggunakan bahasa untuk memberikan instruksi dan memotivasi karyawan. Penggunaan singkatan-singkatan, frase dan istilah teknis tertentu akan menimbulkan nuansa tersendiri di kalangan karyawan. Pihak manajemen perusahaan dapat menyampaikan budaya perusahaan kepada karyawan dengan menggunakan bahasa-bahasa tertentu yang menjadi ciri khas perusahaan tersebut (Robbins, 2002:261).

Budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai, norma dan aturan main yang mengatur interaksi internal dan eksternal organisasi, antar organisasi, dan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut Ruslan (2001:229), nilai-nilai kebaikan, norma-norma, penuntun kepercayaan, pengertian dan bagaimana cara bertindak atau berpikir dalam organisasi dibakukan atau dipertemukan oleh setiap anggota organisasi dan dapat diterima seutuhnya pada lingkungannya akan memberikan komitmen bersama mulai dari lapisan tingkat pimpinan puncak, pimpinan menengah, serta kepada para bawahan sebagai pelaksanaannya, dan pada akhirnya akan menciptakan suatu identitas perusahaan. lebih lanjut ia mengemukakan bahwa dari definisi budaya perusahaan tersebut mengandung sifat-

sifat positif bagaimana dikehendaki oleh para anggota organisasi dari dan sekaligus merupakan “identitas” atau *trade mark* bagi perusahaan yang bersangkutan.

Dengan memperhatikan berbagai faktor internal dan eksternal seperti tujuan, misi, lingkungan tempat perusahaan beroperasi, budaya perusahaan dapat diterapkan pada karyawan dari tingkat yang rendah sampai ke tingkat karyawan yang paling atas. Budaya perusahaan yang kuat dan dapat diterima oleh seluruh karyawan sebagai nilai-nilai yang diakui bersama akan menciptakan sebuah kondisi kerja yang kondusif dan mengarah pada harmonisasi antar karyawan.

Dari penjelasan diatas maka bisa terlibat dengan jelas pentingnya memahami budaya perusahaan karena dengan begitu seorang karyawan bisa menempatkan perilakunya dengan tepat dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Yang menarik adalah karyawan dituntut untuk memahami dan mengenal budaya perusahaan dengan baik, dengan atau tanpa bantuan perusahaan. Seorang karyawan harus mengadaptasikan dirinya kedalam budaya perusahaan dimana dia bekerja agar bisa diterima dan berfungsi secara efektif sebagai anggota.

D. 2. Perusahaan bagi orang Jepang

Perusahaan bagi orang Jepang adalah tempat bekerja sebagai suatu hal yang memiliki makna lebih dari pada dirinya sebagai individu. Menurut Nakane (1970) (dalam Lawanda 2004:28), mengatakan bahwa orientasi kerja orang Jepang berdasarkan pada sekumpulan nilai budaya yang menekankan subordinasi individu

terhadap kelompok dan mementingkan harmoni, tugas dan loyalitas. Ini merupakan pola yang membentuk prinsip kerja perusahaan sebagai suatu komunitas yang menyeluruh dengan meningkatkan motivasi kerja dan hirarki mengesampingkan kepentingan individu untuk tujuan perusahaan.

Dalam menekankan subordinasi individu terhadap kelompok, dapat dipraktekkan dalam kenyataan dengan sikap kebersamaan terhadap yang diyakini, sedang kebersamaan dapat diciptakan kalau ada kesadaran menjaga hubungan di antara anggota kelompok (Mito 1992, dalam Lawanda 2004:27).

Menurut Tonnies, hubungan di antara kelompok biasanya terbentuk karena adanya persamaa dimana anggota-anggotanya diikat oleh hubungan batin yang murni dan bersufat alamiah serta bersifat kekal atau yang biasa disebut dengan *gemeinschaft* (Soekanto, 1990:144). Sedangkan Takamiya, mengatakan bahwa *gemeinschaft* merupakan tipe masyarakat yang menonjol dalam sifat-sifat kebersamaan dalam kelompok (Marbun, 1983:9).

Terdapat 3 tipe *gemeinschaft*, yaitu:

- a. *Gemeinschaft by blood*, yaitu *gemeinschaft* yang merupakan ikatan darah atau keturunan.
- b. *Gemeinschaft of place*, yaitu suatu *gemeinschaft* yang terdiri dari orang-orang yang berdekatan tempat tinggalnya, sehingga dapat saling tolong menolong.
- c. *Gemeinschaft of mind*, yang merupakan suatu *gemeinschaft* yang terdiri dari orang-orang yang walaupun tidak mempunyai hubungan darah ataupun tempat

tinggalnya tidak berdekatan, akan tetapi mereka mempunyai pikiran dan jiwa yang sama, karena odeologinya yang sama. *Gemeinschaft* yang seperti ini biasanya ikatannya tidak sekuat *gemeinschaft by blood* (Soekanto, 1990:146).

Tonnies juga mengatakan bahwa suatu *gemeinschaft* mempunyai beberapa ciri, yaitu:

- a. Intimate, artinya hubungan menyeluruh yang mesra
- b. Private, artinya hubungan bersifat pribadi yaitu khusus untuk beberapa orang saja
- c. Exclusive, artinya hubungan tersebut hanyalah untuk “kita” saja dan tidak untuk orang-orang lain diluar “kita” (Soekanto, 1990:45).

Hubungan *gemeinschaft* yang terjadi dalam kehidupan orang Jepang berawal dari sistem keluarga Jepang tradisional, dimana konsep manajemen Jepang menganggap bahwa “perusahaan” adalah “*Ie*” (keluarga) (Marbun, 1983:13). *Gemeinschaft* adalah kerangka sosial yang menciptakan hubungan khusus yang membatasi dan mengikat orang-orang dengan atribut yang berbeda-beda. Orang-orang yang berbeda atributnya dapat dibuat merasa menjadi anggota kelompok yang sama. Perasaan ini dikukuhkan dengan menekan kesadaran akan “kita” terhadap “mereka”, yaitu orang-orang luar dan dengan mempertajam rasa bersaing dengan kelompok sejenis lainnya. Dengan cara ini berkembang suatu perasaan dimana adanya ikatan sebagai “anggota dari himpunan yang sama”.

Menurut Nakane (1981:7) terdapat 2 cara untuk membuat unsur kelompok menjadi lebih kompak, yaitu:

1. Dengan mempengaruhi para anggota sedemikian rupa sehingga mereka mempunyai perasaan “kesatuan”.
2. Dengan menciptakan organisasi intern yang akan mengikat individu-individu dalam kelompok satu dengan yang lain dan kemudian memperkuat organisasi ini.

Kedua cara ini dilakukan secara bersama-sama, dikaitkan bersama dan maju bersama; dalam kenyataan mereka menjadi satu tata tertib tindak yang berlaku umum. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ouchi (dalam Widyahartono, 1985:37), mengatakan bahwa kebersamaan, keterikatan yang dilekati dengan sifat mau belajar, mau menekuni pekerjaan yang saling membantu, merupakan ciri khas Jepang. Ciri khas ini disertai pula kecintaan pada kerja, patriotisme yang secara sadar terus dikembangkan dengan pemikiran-pemikiran rasional seperti belajar membuat rencana jangka panjang dari atas sampai kebawah. Jadi dengan ciri khas tersebut pihak perusahaan akan berusaha membawa karyawannya kearah persamaan dalam manajemen sehingga karyawan selalu berada pada pola kebersamaan dengan adanya sebuah ikatan yang kuat diantara mereka.

Perusahaan yang berlatar belakang budaya Jepang khususnya, mempunyai konsep yang menganggap bahwa “perusahaan” adalah “*ie*”, tetapi dalam perkembangannya mulai meninggalkan keluargaisme dan bergerak menuju gagasan *gemeinschaft*. Perusahaan bukan hanya mekanisme permodalan, tetapi juga sebagai sebuah kelompok manusia yang organik merupakan kesatuan yang hidup, mempunyai sejarah dan mempunyai jiwa sendiri (Marbun, 1983:13-14). Hal tersebut

juga dipertegas oleh Pascale dan Athos (dalam Widyahartono, 1985:54) bahwa perusahaan-perusahaan Jepang adalah perusahaan yang sangat efektif dalam operasi mereka karena pimpinannya menaruh perhatian khusus pada integrasi dan variabel yang erat kaitannya dengan faktor manusiawi. Jadi, perusahaan-perusahaan Jepang pada dasarnya lebih memperhatikan bagaimana karyawan diperlakukan untuk menunjang keberhasilan dan kemantapan atau organisasi Jepang tersebut.

Dalam manajemen Jepang juga terdapat istilah *Ringi* yang berarti “musyawarah-mufakat”. Sebenarnya istilah *Ringi* berarti *Inquiry* atau mencari informasi bagi atasan. Pada dasarnya di Jepang berlaku organisasi garis (*line Organization*), yang berarti dalam organisasi jalur wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang kerja baik bidang kerja pokok maupun bidang kerja bantuan dengan seksi sebagai “*building blok*” utama. Dalam setiap seksi, setiap anggota tidak mempunyai fungsi yang spesifik. Kepala seksi dapat menugasi bawahannya berbagai jenis pekerjaan sesuai dengan fungsi seksi itu sendiri. Setiap seksi membuat *Ringi* setelah kepala seksi mendapat informasi pokok dari atasan kepala seksi. Adakalanya *Ringi* diedarkan keseksi-seksi lainnya untuk diberikan masukan sebelum naik ke atas (Marbun, 1983:39-40).

D. 3. Harmonisasi dan Mekanisme Kontrol

Konsep harmonisasi memandang bahwa masyarakat sebagai suatu kesatuan yang berada dalam integrasi dan dapat bekerja sama. Sebagaimana didefinisikan oleh pemerintah Indonesia, harmoni meliputi sebuah kondisi “penuh kedamaian” (*peacefulness*) serta absennya hubungan-hubungan konfliktual (dalam Susetiawan, 2000:42). Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa dalam sebuah hubungan sosial akan berusaha menghindari konflik untuk mencapai suatu kondisi yang damai.

Harmonisasi merupakan pola kehidupan yang mengatur hubungan-hubungan sosial di dalam masyarakat. Hubungan sosial terwujud melalui peran-peran yang terdapat dalam suatu struktur seperti perusahaan. Peran-peran tersebut saling terkait dan bekerja secara bersama untuk memperoleh sumber kehidupan dan kesejahteraan. Harmonisasi terbentuk dari adanya kekuatan sebagai hasil dari interaksi yang berlangsung diantara peran-peran yang diatur. Harmonisasi diwujudkan dalam suatu aturan yang mengatur hubungan-hubungan peran dan konflik apa yang kemungkinan muncul (Lawanda, 2004:33). Konflik terjadi karena adanya pertentangan dari masing-masing yang mempunyai kepentingan. Akibat dari konflik biasanya mengarah kepada suatu perubahan, misalnya dalam sebuah perusahaan asing, antara karyawan dan pimpinannya terkadang mengalami kesalahpahaman dalam penerimaan informasi yang disebabkan karena karyawan kurang mengerti bahasa yang digunakan. Dalam hal ini pimpinan perusahaan mempunyai kekuasaan untuk menyuruh setiap karyawannya untuk belajar bahasa yang digunakan oleh pimpinan

perusahaan tersebut. Dan yang terjadi biasanya adalah pimpinan perusahaan akan mewajibkan setiap karyawannya untuk belajar bahasa yang dipakai oleh pimpinan mereka.

Aturan menjadi rambu atau batasan dalam melakukan interaksi untuk mengatasi kekuatan yang berupa penolakan. Aturan itu sendiri ada batasan sehingga untuk mengatur kembali dan mengesahkan setiap keharmonisan dan ketidakharmonisan membutuhkan kontrol. Mekanisme kontrol yang dilakukan dalam mencapai harmonisasi dalam sebuah perusahaan mengarah kepada aturan-aturan, nilai-nilai, serta pedoman apa saja yang menjadi kesepakatan bersama dalam berinteraksi. Hal ini akan selalu mengingatkan setiap karyawannya untuk menjadikan aturan-aturan tersebut sebagai jalan keluar dalam menghindari terjadinya konflik dan mencapai keharmonisan dalam berinteraksi.

E. Metode Penelitian

E. 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini mengambil tema tentang budaya perusahaan yang berciri khas Jepang dalam upaya menciptakan harmonisasi, berangkat dari permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka bentuk penelitian yang terbaik adalah penelitian kualitatif. Bentuk penelitian ini akan mampu menuangkan berbagai informasi kualitatif dengan diskriptif yang penuh nuansa lebih berharga dari pada sekedar pernyataan jumlah/frekuensi dalam bentuk angka.

Metode penelitian kualitatif adalah sebuah prosedur penelitian yang berkenaan dengan data deskriptif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk-bentuk simbolik seperti pernyataan-pernyataan tafsiran, tanggapan-tanggapan lisan harafiah, tanggapan-tanggapan non verbal, dan grafik-grafik. Data kualitatif ini biasanya diperoleh dari tehnik-tehnik semisal introspeksi, observasi partisipan, eksperimen terarah hipotik, analisis “tipe ideal”, dan analisa historik komparatif terhadap sesuatu masalah atau gejala (Amirin, 1995:35).

E. 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kosmojaya Pandu Nusa. Terdapat beberapa alasan yang mendasari pemilihan lokasi ini, **pertama**, perusahaan PT. Kosmojaya Pandu Nusa merupakan perusahaan asing dengan pimpinan utama dan pemegang saham adalah orang Jepang yang berlokasi di gedung Ericson, wisma pondok indah, Jakarta selatan; **kedua**, perusahaan PT. Kosmojaya Pandu Nusa adalah perusahaan yang mempunyai ciri khas tertentu yaitu budaya Jepang sebagai pembeda dengan perusahaan lainnya yang juga bergerak dalam bidang pemasaran alat-alat kesehatan. Ciri khas perusahaan tersebut disosialisasikan kepada karyawan yang seluruhnya adalah orang Indonesia; **ketiga**, dari permasalahan yang ingin diteliti oleh penulis, perusahaan tidak merasa keberatan untuk dijadikan bahan penelitian karena sesuai dengan keadaan pada perusahaan yang bersangkutan.

E. 3. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan bagian yang sangat penting karena ini akan mempengaruhi valid tidaknya hasil penelitian. Dimana dalam penelitian ini ingin melihat proses penerapan budaya perusahaan dan upaya perusahaan dalam menerapkan budaya perusahaan yang berciri khas Jepang. Untuk mengetahui budaya perusahaan yang sudah ada, maka subyek penelitian adalah *Senmu* (Direktur Utama) karena *Senmu* adalah orang yang ikut dalam mendirikan perusahaan PT. Kosmojaya Pandu Nusa. Sedangkan untuk mengetahui upaya perusahaan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan yang berciri khas Jepang, subyek penelitiannya adalah karyawan dan pihak HRD.

E. 4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data dalam penelitian ini, langkah-langkah yang dilakukan adalah:

Peneliti berada di perusahaan selama 1 bulan terhitung sejak tanggal 11 September 2004 sampai 8 Oktober 2004. Peneliti mengikuti seluruh peraturan perusahaan, seperti datang ke kantor sebelum jam 09.00 wib sampai jam 17.00 wib.

Awal kegiatan perusahaan, peneliti mengikuti *chorei* (upacara pagi) dan *shurei* (upacara sore) yaitu membacakan tiga pilar perusahaan secara keras dan bersama-sama yang dipimpin langsung oleh *Senmu*. Di samping itu, peneliti juga membantu dalam kegiatan perusahaan seperti membantu dalam menyiapkan berkas-

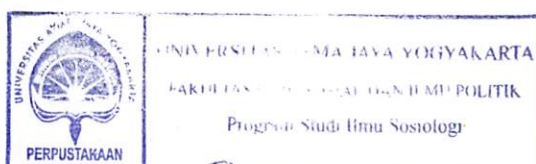
berkas sebelum mengadakan meeting. Dengan membantu kegiatan perusahaan, peneliti dapat meluangkan waktu dengan memperhatikan bagaimana hubungan di antara karyawannya, memperhatikan bagaimana karyawan memanggil dengan menggunakan kepangkatan ala Jepang serta bagaimana mereka saling memberikan salam dalam bahasa Jepang. Peneliti juga mengadakan wawancara terhadap *Senmu* (Direktur Utanma) berkaitan dengan budaya perusahaan yang diterapkan serta wawancara dengan beberapa karyawan untuk mengetahui bagaimana reaksi mereka saat menghadapi budaya perusahaan yang berbeda dengan budaya karyawannya untuk pertama kali dan bagaimana mereka mengatasinya.

Peneliti juga mengikuti kegiatan promosi yang dilakukan disekitar Jakarta, pada kegiatan promosi peneliti ingin melihat bagaimana karyawan memperlakukan *customer*-nya. Hal ini berkaitan dengan perlakuan perusahaan yang selalu ingin membahagiakan semua orang termasuk *customer*-nya.

Peneliti mendapatkan kelonggaran dalam melakukan penelitian, pihak HRD membolehkan peneliti untuk setiap hari datang ke kantor, bila ada data yang ingin diketahui peneliti dapat membuat janji terlebih dahulu sebelum datang ke kantor.

E. 5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah tehnik yang digunakan untuk memberikan arti kepada beratus-ratus atau bahkan beribu-ribu lembar catatan pernyataan dan perilaku dalam catatan-catatan tersebut. Atau lebih tepatnya analisa data adalah proses yang



memerlukan usaha secara formal mengidentifikasi tema-tema dan menyusun hipotesa-hipotesa (gagasan-gagasan) yang ditampilkan oleh data, serta upaya untuk menunjukkan bahwa tema dan hipotesa tersebut didukung oleh data.

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses yang dinamis dan kreatif melalui analisis, penelitian berusaha untuk mencapai suatu pemahaman mendalam tentang apa yang telah mereka pelajari. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari hasil wawancara, hasil pengamatan yang telah dituliskan dalam catatan lapangan. Dokumen resmi, dokumen pribadi, dan sebagainya. Setelah data dibaca, dipelajari dan ditelaah kemudian masuk kedalam *reduksi data* yang dilakukan dengan cara membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga berada didalamnya. Langkah selanjutnya adalah penyusunan oleh *satuan-satuan*. Satuan ini kemudian dikategorikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori itu dilakukan sambil membuat peng – *coding* – an.

Tahap selanjutnya adalah penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian. Maksud dari langkah ini adalah pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan rumus-rumus atau aturan yang ada, sesuai dengan pendekatan penelitian atau disain yang diambil (Arikunto, 1993:169).