

**ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA PERUSAHAAN (COCOTEFASERA)
PADA KAWASAN DARMAWAN
PARK SENTUL CITY KABUPATEN BOGOR**

Yuni Pratikno, Prasetiadi Stevanus Sebayang

Sekolah Tinggi Manajemen IMMI

Jl. Tanjung Barat Raya, No.11, Pejaten Timur, Pasar Minggu, DKI Jakarta, 12530

yuni.pratikno@gmail.com

prasetiadi.sebayang@sedcom.co.id

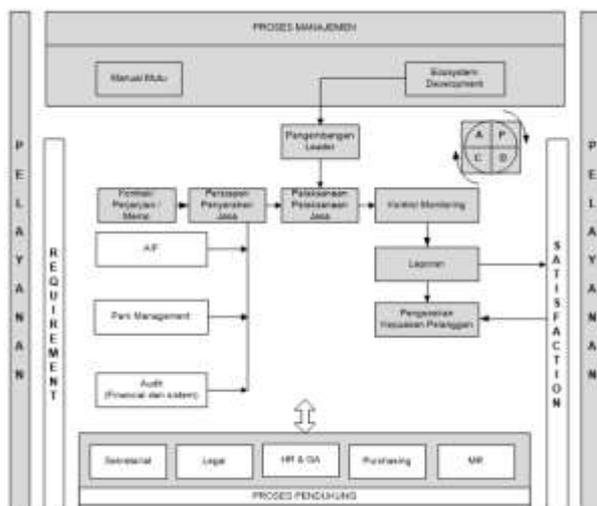
Abstract - One of the innovations developed was the COCOTEFASERA Culture, namely: Communication, Competence Communication, Teamwork, Fairness, Self Control and Rationality. Through the COCOTEFASERA culture, it is expected to realize the vision and mission of the founders to give birth to young and ethical leaders who are sustainable. The type of research is qualitative with the number of informants 7 people consisting of 1 level leader 0 (Owner), 3 level 1 leaders (Director), and 3 level 2 leaders (Managers). The technique of collecting data uses observation, interviews and documentation. The results of this study through PDCA analysis, namely Cultural Implementation: 1) Communication, Open and Direct, Horizontal and Vertical between individuals running well at the leader level and there are obstacles at the operational level. Communication between Businesses is less developed through shared forums. Informal communication has the role of building a comfortable working atmosphere without any limitations, 2) Competence: commitment to self-development, training programs in the Darmawan Park Region are well planned. 3) Team Work: Company components have a high commitment to working together. The role of good communication creates effective and efficient Team Work. Interdependence and complementary deficiencies in other components. The biggest challenge is the pattern of thinking "pretentious". 4) Self-control: Commitment to work discipline has run from its own awareness but the operational level still tends to run due to regulatory factors. Initiatives for work are going well at the leader level, while supervision at the operational level is still needed. Giving confidence in completing work responsibilities. The honesty attitude of work is used as the most important measure of work culture that must be maintained.

Keyword: Organizational Culture, COCOTEFASERA, PDCA

PENDAHULUAN

Budaya dalam sebuah perusahaan dibentuk oleh pendiri yang berpengaruh besar terhadap ideologi. Penelitian ini dilakukan di kawasan Darmawan Park dengan luas ± 23 Ha yang memiliki beberapa jaringan usaha diantaranya: 1) Bidang Hospitality (Rukun Senior Living, Ole' Suite Hotel, Alun-Alun & Conference Center, El Toro Restaurant, Pandawa Restaurant, The Villas Club House), 2) Bidang Industri manufacturing & private label (PT. Quindofood), 3) Bidang Horticulture (PT. Horti Prima), 4) Bidang IT (PT. Lintas Citra Abadi), 5) Bidang Pendidikan (SMK Darmawan & Sentul Hotel & Tourism Institute (SHTI)). Kemudian Darmawan Park memiliki alur proses bisnis sebagai berikut:

Gambar 1: Proses Bisnis



Sumber: HRD PT. PRISMA

COCOTEFASERA adalah nilai-nilai yang digunakan oleh Dr. Ir. Januar

Karta Darmawan, PhD dalam membangun jaringan usaha yang berdiri sejak tahun 2003 di Sentul City, saat ini dikenal sebagai Kawasan Darmawan Park. Budaya kerja “COCOTEFASERA” adalah singkatan dari *Communication, Competence, Teamwork, Fairness, Self Control, dan Rationality*. Melalui budaya COCOTEFASERA diharapkan dapat mewujudkan Misi beliau melahirkan wirausahawan atau pemimpin muda yang beretika dan tumbuh secara berkelanjutan.

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir terjadi perubahan signifikan pada komponen tenaga kerja secara struktural di sebagian besar organisasi Bisnis Unit Kawasan Darmawan Park. Sebagian besar komponen yang berganti tersebut merupakan tenaga kerja yang memiliki pengalaman bekerja di perusahaan lain dengan budaya perusahaan berbeda. Didukung data *Peer Assesment Budaya COCOTEFASERA* selama 3 tahun terakhir yang diperoleh dari Departemen HRD PT. PRISMA di Darmawan Park, peneliti ingin meneliti lebih mendalam implementasi Budaya di Darmawan Park.

Tabel 1: Peer Assesment Budaya

Budaya COCOTEFASERA	2015	2016	2017	Rata-rata	Ranking
COMMUNICATION (Komunikasi)	72.49%	72.71%	76.86%	74.02%	5
COMPETENCE (Kompetensi)	74.37%	72.44%	77.12%	74.64%	4
TEAM WORK (Kerja sama Tim)	72.85%	74.81%	76.88%	74.84%	3
FAIRNESS (Kewajaran Bersikap)	73.34%	75.37%	75.91%	74.87%	2
SELF CONTROL (Kontrol Diri)	72.46%	73.37%	74.25%	73.36%	6
RATIONALITY (Rasionalitas)	75.47%	75.33%	76.98%	75.93%	1

COCOTEFASERA PT. PRISMA

Sumber: HRD PT. PRISMA, 2018

Melalui wawancara antara penulis dengan sebagian besar pemimpin bisnis yang telah lama bekerja di Darmawan Park, khususnya dengan Bpk. Dr. Ir. Januar Karta Darmawan, PhD sebagai pendiri, maka di rasa perlu budaya kerja COCOTEFASERA diperkuat kembali pada kawasan Darmawan Park. Hal ini terlihat dari proses bisnis yang belum berjalan sesuai harapan khususnya bagi Bpk. Dr. Ir. Januar Karta Darmawan, PhD.

Membangun budaya perusahaan memerlukan waktu, karena yang di tata ialah sikap dan perilaku manusia. Terlebih dikarenakan adanya transformasi didalam tubuh beberapa perusahaan yang terdapat di Kawasan Darmwan Park, maka dirasa perlu sebuah komitmen untuk menyatukan kembali semangat yang sama, terlebih “kepercayaan” yang sama terhadap Budaya COCOTEFASERA. Budaya organisasi yang lemah dapat terlihat

dari adanya kerawanan terhadap perpecahan, timbulnya kecurigaan dan saling tidak percaya antara anggota satu dan lain-nya, lemahnya inisiatif dan disiplin pribadi, semakin tinggi sistem pengawasan yang ketat, menurunnya semangat dan motivasi kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Identifikasi Masalah

1. *Communication*, Masih terdapat kurangnya komunikasi secara terbuka dan langsung, lemahnya komunikasi antara rekan kerja, kurangnya komunikasi atasan dengan bawahan baik secara *top down* maupun *bottom up communication* serta masih kurangnya kemauan untuk membagi informasi.
2. *Competence*, Masih kurangnya inisiatif terhadap pekerjaannya, kurangnya penguasaan bidang kerja terhadap pekerjaannya, kurangnya kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta kurangnya kemauan untuk membagikan kompetensi yang dimiliki.
3. *Teamwork*, Masih kurangnya kemauan untuk saling bekerja sama, kurangnya keinginan untuk

membantu rekan kerja yang lain, serta kurangnya kepercayaan antar anggota tim.

4. *Fairness*, Masih kurangnya keteladanan bagi rekan kerja yang lain, kurang bisa menerima dan melaksanakan keputusan dari hasil kesepakatan bersama, masih lemahnya perilaku dalam menghargai hak rekan kerja yang lain serta kurangnya persepsi positif yang membantu leader bersikap fair dalam pengambilan keputusan.
5. *Self Control*, Masih terdapat lemahnya komitmen terhadap waktu dan disiplin kerja, kurangnya tanggung jawab dengan pekerjaannya, kurangnya inisiatif bawahan dan ketidakpercayaan atasan, serta perlunya pembenahan sikap kejujuran dalam bekerja.
6. *Rationallity*, Masih kurangnya penggunaan data menyampaikan pendapat dan kurangnya penggunaan data dalam menilai dan melakukan sesuatu.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi budaya *Communication* pada Kawasan Darmawan Park?

2. Bagaimana implementasi budaya *Competence* pada Kawasan Darmawan Park?

3. Bagaimana implementasi budaya *Teamwork* pada Kawasan Darmawan Park?

4. Bagaimana implementasi budaya *Self Control* pada Kawasan Darmawan Park?

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi

Ahmed dan Shafiq (2014) mendefinisikan budaya sebagai kombinasi dari nilai, perangkat, kepercayaan, komunikasi, dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada setiap orang. Hal tersebut merupakan ide dasar budaya yang datang melalui berbagi proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat. Kemudian Fakhari (2016) menghubungkan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, pendapat, asumsi dan norma bersama yang mengatur organisasi. Faktanya, budaya organisasi merupakan apa yang membuatnya fenomena yang sebenarnya diajarkan kepada anggota baru dan mewakili organisasi yang tidak tertulis dan masuk akal.

Yolanda dan Sundari (2015) menjelaskan budaya organisasi dapat

bervariasi baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya. Dengan demikian, diharapkan organisasi mampu mengelola keberagaman dengan mengubah dari sifatnya sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka peneliti menyimpulkan budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang mengikat anggota organisasi secara simultan melalui sistem keyakinan, nilai-nilai, prinsip, tradisi, kebiasaan, norma-norma standar yang jelas serta dipahami, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi pedoman kepribadian bagi anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016: 33) mengemukakan terdapat 7 dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, Adalah sejauh mana

organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail, ialah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil, Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia, Adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada setiap orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim, ialah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim bukan individu.
6. Sikap agresif, yaitu sejauh mana setiap orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas, Yakni sejauh mana kegiatan organisasi menekankan

status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

Budaya COCOTEFASERA

Budayakerja “COCOTEFASERA” adalah singkatan dari *Communication, Competence, Teamwork, Fairness, Self Control dan Rationality*. Ke enam hal ini adalah nilai-nilai inti perusahaan yang ada di Darmawan Park.

1. *Communication*, Dalam budaya COCOTEFASERA Yaitu:
 - a. Komunikasi yang terbuka
 - b. Komunikasi langsung
 - c. Komunikasi dari atas
 - d. Komunikasi horizontal sesama
 - e. Komunikasi ke atas
 - f. Komunikasi yang informal
2. *Competency*, Dalam budaya COCOTEFASERA didefinisikan sebagai berikut:
 - a. Kemampuan melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab saat ini dan untuk masa yang akan datang.
 - b. Selalu proaktif mencari dan membagi pengetahuan dalam mendukung pertumbuhan pribadi.
 - c. Kesesuaian background, pengalaman dengan posisi ditempatkan.

Ciri-ciri kompetensi berdasarkan budaya COCOTEFASERA adalah kepercayaan, integritas, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tercermin dalam:

- a. Penguasaan bidang kerja terhadap pekerjaannya
 - b. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya
 - c. Kemauan untuk membagikan kompetensi yang dimiliki
3. *Teamwork*, Dalam Budaya COCOTEFASERA memiliki kriteria, yaitu:
 - a. Kemampuan kerja sama dengan rekan kerja.
 - b. Keinginan untuk membantu rekan kerja yang lain.
 4. *Fairness*, Dalam budaya COCOTEFASERA memiliki karakteristik yakni:
 - a. Keteladanan bagi rekan kerja yang lain
 - b. Menerima dan melaksanakan keputusan dari hasil kesepakatan bersama
 - c. Perilaku dalam menghargai hak rekan kerja yang lain.
 5. *Self Control*, Dalam budaya COCOTEFASERA memiliki kriteria sebagai berikut:
 - a. Inisiatif terhadap pekerjaan
 - b. Komitmen terhadap waktu dan disiplin kerja

- c. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 - d. Sikap kejujuran dalam bekerja
6. *Rasionality*, Dalam budaya COCOTEFASERA memiliki karakteristik yaitu:
- a. Penggunaan data dalam menyampaikan pendapat
 - b. Penggunaan data dalam menilai dan melakukan sesuatu

Dari keenam budaya COCOTEFASERA diatas peneliti memilih 4 budaya yang menjadi sub-fokus dalam penelitian yaitu: 1) *Communication*, 2) *Competence*, 3) *Teamwork*, 4) *Self Control*, lalu hanya mencakup implementasi budaya COCOTEFASERA secara internal didalam Kawasan Darmawan Park.

Model PDCA Cycle

Peneliti menetapkan Model PDCA Cycle (*Plan, Do, Check, Act*) sebagai alat untuk menganalisa budaya COCOTEFASERA. Deming dan Edward (1994) menjelaskan langkah-langkah untuk peningkatan sebuah produk atau proses dapat dilakukan metode PDCA sebagai berikut:

1. *Plan*: membuat perencanaan untuk pengembangan produk atau proses. Langkah ini adalah pondasi dari keseluruhan siklus.
2. *Do*: Melakukan tes, perbandingan, atau percobaan, sebaiknya dalam skala kecil, sesuai dengan tata letak yang diputuskan pada langkah pertama

3. *Check*: Mempelajari hasilnya. Apakah langkah kedua sesuai dengan harapan? Jika tidak, apa yang terjadi? Mungkin kita mengabaikan sesuatu di langkah pertama dan jika masih tidak sesuai harapan maka harus membuat awal yang baru.
4. *Act*: Mengadopsi perubahan yang terjadi, meninggalkannya, mengulangi siklus PDCA dari awal lagi dengan kondisi lingkungan yang berbeda, bahan yang berbeda, orang yang berbeda dan aturan yang berbeda

METODOLOGI PENELITIAN

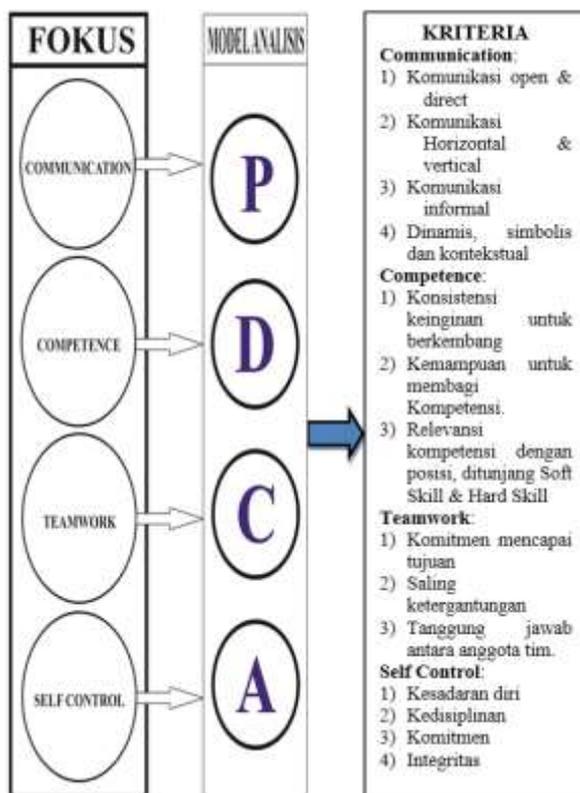
Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Hal ini didukung dengan pendapat Moleong, (2008) yang menyatakan penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konsteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini ialah dengan jenis pendekatan studi kasus.

Kerangka Berpikir

Peneliti melakukan penyusunan kerangka berpikir sebagai suatu argumentasi dalam merumuskan hipotesis. Hal ini didukung dengan pendapat Noor (2016: 251) menjelaskan kerangka berpikir merupakan kerangka konseptual pemikiran tentang hubungan antar variabel dalam penelitian atau hubungan antar konsep dengan konsep lainnya dari masalah yang diteliti sesuai dengan deskripsi teoritis.

Gambar 2: Kerangka Berfikir



Informan

Informan pada penelitian ini adalah tingkat pimpinan 0 (Pemilik) 1 responden, tingkat pimpinan 1

(Direktur) 3 responden, dan tingkat pimpinan 2 (Manajer) 3 responden dari beberapa bisnis usaha di Kawasan Darmawan Park, dengan total informan sebanyak 7 responden.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi.

1. Observasi, Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi ialah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, perasaan.
2. Wawancara, Merupakan alat pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam.
3. Dokumentasi, Dalam penelitian ini dokumentasi dikumpulkan menggunakan pengambilan gambar (foto), dan beberapa dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini

Teknik Analisis Data

Peneliti menjelaskan analisis data dalam peneliti ini menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Reduksi Data, Adalah bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Reduksi tidak perlu diartikan sebagai kuantifikasi data.
2. Penyajian Data, ialah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif berupa teks naratif, matriks, grafik, jaringan dan bagan.
3. Penarikan Kesimpulan, Adalah hasil analisis yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan.

Communication, Team Work & Self Control. Komunikasi dianggap sebagai peran vital. *Teamwork* dianggap sebagai kekuatan utama dalam keberlangsungan tim dalam pekerjaan. *Self Control* menjadi pengaruh positif yang besar bagi setiap komponen di perusahaan. Selanjutnya terdapat 5 orang dari 7 informan memprioritaskan budaya *Competence*. Dianggap memiliki peran penting dalam menunjang setiap langkah proses pekerjaannya. Prioritas berikutnya dari 7 orang informan, terdapat 3 orang yang memilih *Rasionality*, dan 2 orang memilih *Fairness* untuk diprioritaskan. Keduanya dianggap sebagai penunjang dalam proses pekerjaannya.

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN
Deskripsi Informan

Tabel 2: Prioritas Budaya dari Tingkat Pimpinan

PRIORITAS	BUDAYA COCOTEFASERA					
	<i>Communication</i>	<i>Competence</i>	<i>Team work</i>	<i>Fairness</i>	<i>Self control</i>	<i>Rasion</i>
1	2	1	1	0	2	0
2	0	1	1	1	3	0
3	2	1	2	0	0	2
4	2	2	2	1	1	1
5	1	1	1	1	1	2
6	0	1	0	4	0	2
Total Pemilih Peringkat 1-4	6	5	6	2	6	3

Sumber: Ulasan data awal peneliti, 2018

Berdasarkan data tabel 2 peneliti menjelaskan dari 7 orang informan, terdapat 6 orang memprioritaskan budaya

Tabel 3: Kriteria Informan

No	Nama Informan	Bisnis Usaha	Posisi	Lama bekerja di Darmawan Park
1	Januar K Darmawan	Pendiri	Owner	-
2	Darmono	PT. BRISCOR	Direktur	13 tahun
3	Hartono	PT. Pamawangi	Direktur	8 tahun
4	Ari Triyanto	PT. Quindofood	Direktur	13 tahun
5	Aisah	PT. PRISMA	Manager	8 tahun
6	Dimas	PT. Quindofood	Manager	8 tahun
7	Eno Warno	PT. BRISCOR	Manager	8 tahun

Sumber: Ulasan data awal peneliti, 2018

Hasil Deskripsi Wawancara Penelitian
Communication

Informan 1 adalah Bapak Januar K. Darmawan, Bapak Januar adalah pendiri dan owner dari Kawasan Darmawan Park. Beliau merupakan informan kunci yang melahirkan budaya COCOTEFASERA.

Dalam petikan wawancara Pak Januar menyampaikan bahwa “penting untuk memastikan setiap komponen mempercayai, memahami dan menjalankan Budaya COCOTEFASERA agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Komunikasi Horizontal antar rekan menurut saya sudah baguslah, itu sudah berjalan lancar, top down juga sudah berjalan, tapi yang bottom up nya yang belum. Bottom up nya itu kalau ada masalah komunikasi keatas itu masih tersendat- sendat, apakah ada kesungkapan ketidak keberanian atau seperti apa saya tidak tau, makanya teman teman leader ini betul betul harus merangsang supaya mereka berani komunikasi bottom up nya itu”.

Informan 2 adalah Bapak Darmono (informan utama), yang sudah bekerja selama 13 tahun di Darmawan Park. Dalam petikan wawancara dengan Pak Darmono, beliau menyampaikan; “Open & direct di dalam lingkungan pekerjaan sudah berjalan baik terutama dari level atas kebawah, ya cuma terkadang yang dari bawah keatas kurang dan belum begitu baik. Kendalanya kesungkapan karyawan level bawah kepada atasannya. Komunikasi Vertical horizontal sudah tidak ada kendala sama sekali, tapi komunikasi bawah ke

atas masih ada beberapa yang kurang baik karena perasaan kenyamanan”.

Informan 3 adalah Ari Triyanto (informan utama), Beliau sudah bekerja selama 13 tahun di Darmawan Park. Dalam petikan wawancara Pak Ari menyampaikan; “Secara umum semua budaya berusaha dijalankan dengan baik, kendala utama adalah figur sentral ketokohan di dalam Darmawan Park yang kadang dimanfaatkan sehingga aspek komunikasi bisa menjadi terkendala. Lebih baik komunikasi disampaikan secara langsung. Kalau untuk pekerja level Supervisor sampai Manager lebih terbuka, kalau ada masalah mereka bisa langsung. Segan adalah hal utama yang harus di hilangkan terutama di level Operational. Yang paling lemah ada di level 5 (paling bawah). Supervisor sampai Manager lebih terbuka, kalau ada masalah mereka bisa langsung menyampaikan dan komunikasi ini sebenarnya kalo dulu kita verbal, kalau sekarang sudah ada WA yang sangat membantu bisa komunikasi langsung. Yang harus dihindari menurut saya adalah sikap Atasan terhadap bawahan yang terlalu formal. Harus berani bertanya kepada level di bawah, atasan harus bisa memulai dulu berkomunikasi dan melibatkan mereka supaya mereka

merasa nyaman. Komunikasi ke atasan berjalan dengan baik hanya saja waktunya saja yang kadang tidak ada karena kesibukan masing-masing”.

Informan 4 adalah Bapak Eno Warno (informan tambahan), yang sudah bekerja selama 8 tahun di Darmawan Park, dan saat ini bekerja sebagai Manager HRD PT. PRISMA. Dalam petikan wawancara dengan Pak Eno, beliau menyampaikan; “Komunikasi Open & direct sudah baik. Rasa ego sering menjadi hambatan dalam komunikasi terbuka. Komunikasi open & direct Operational masih kurang. Untuk yang lain sudah berjalan baik. Batasan-batasan akan menjadi masalah komunikasi. penyebab utama dari kendala komunikasi horizontal & vertical di lingkungan Briscor mungkin ada kesungkapan. Komunikasi mudah dan nyaman tentu secara informal. Secara horizontal saya lebih menyukai komunikasi informal karena pesannya lebih cepat diserap. Tentu komunikasi formal tetap diperlukan dalam situasi-situasi yang berkaitan dengan aturan-aturan perusahaan. Secara vertikal tetap dibutuhkan komunikasi informal, walaupun tentu perlu dibedakan gaya bahasa informal antara horizontal dan vertikal. Tentu komunikasi formal tetap diperlukan dalam situasi-situasi yang

berkaitan dengan aturan-aturan perusahaan. Secara vertikal tetap dibutuhkan komunikasi informal, walaupun tentu perlu dibedakan gaya bahasa informal antara horizontal dan vertikal”.

Competence

Dalam petikan wawancara dengan Pak Januar beliau menyampaikan “basically semua karyawan pengen maju. Itu kalau ada kesempatan ingin maju, jadi sebagai Leader yang bisa dilakukan berilah kesempatan mereka untuk maju. kesempatan itu berupa apa’ memberikan training-training program, diajak meeting banyak tanya terus, dirangsang supaya mereka berani menjawab, kalau dia diberi keluasaan untuk memutuskan permasalahan itu dengan sendirinya competence itu meningkat. Kalau pimpinan itu selalu keras, kalau ada apa-apa nanya saya, kalau tidak tau jangan dikerjakan biar saya yang kerjakan, maka competence tidak akan pernah meningkat. Secara umum kompetensi ini lebih banyak membuka suasana kerja yang kondusif agar supaya orang itu mau belajar, jadi dirangsang supaya mereka itu mau bertanya dan mau meningkatkan kemampuannya sebab kalau kesempatan itu tidak dibuka, tidak

didorong itu akan mentok harus didorong supaya anak buah itu berani untuk mencoba hal-hal baru, untuk itu semuanya pimpinan yang membuka peluang itu. kama suasana yang tertekan pasti tidak terjadi. nah budaya inilah yang sulit untuk diterapkan.”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Darmono, beliau menyampaikan; “konsistensi keinginan karyawan untuk berkembang sudah baik sekali. Waktu yang menjadi kendala dalam pengembangan karyawan khususnya supervisor dan operational level karena pada kedua level tersebut waktu pekerjaannya sangat ketat dan padat. Semua karyawan di Briscor harus sudah tersertifikasi oleh badan lembaga sertifikasi usaha, sehingga harapannya semua memenuhi banyak kompetensi macam-macam. Kedepannya kita mau melakukan perekrutan calon-calon leader dari pool talent, karena di Briscor sekarang level dua kita belum terisi dengan full. Program pelatihan sudah terprogram dengan sangat baik dari hari Senin sampai Jumat, full hari kerja dan semua terlaksana.

Pelatihan berpengaruh langsung terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Dengan memiliki kemampuan pelatihan yang tinggi tentunya kompetensi semakin

meningkat. Harus memberi kesempatan pada semua karyawan untuk mengembangkan diri mereka sendiri secara langsung dilapangan maupun penambahan skill dari seminar. Langkah kongkritnya diadain MDP, dan meyakinkan kepada mereka bahwa proses belajar itu tidak mengenal waktu, dan terus menerus”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Ari beliau menyampaikan; “Secara pribadi sesuai, begitu juga dari latar belakang pendidikan saya serta keinginan untuk mendedikasikan diri saya bekerja dibidang makanan memang sudah cita-cita sejak dulu. Sedangkan karyawan di Quindofood sendiri tidak semua sesuai dengan keahliannya seperti karyawan di tim produksi adalah orang yang tidak mengerti produksi tapi kita beri pendidikan langsung dan juga pendidikan melalui pelatihan-pelatihan khusus. Peningkatan kemampuan secara pribadi saya lebih suka sering berhubungan dengan klien, artinya kita bisa menambah ilmu dari klien dengan mengetahui cara kerja perusahaan orang lain, masalah-masalah dan solusi yang mereka ambil itu secara informal, sedangkan secara tehnik, mengikuti pelatihan-pelatihan dan iso yang terprogram, dan untuk level bawah kita beri program, pendidikan dan

pelatihan secara langsung mereka mengerti”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Eno, beliau menyampaikan; “Rencana perbaikan pengembangan kompetensi karyawan kita lakukan training. Harus tetap digali dan disesuaikan pelatihannya karena kita harus bergerak mengikuti perkembangan jaman. Kita banyak program pelatihan baik internal maupun eksternal. Dalam seminggu kita ada 4 kali pelatihan. Bisa dikatakan 75% sudah berjalan”.

Teamwork

Dalam petikan wawancara dengan Pak Januar beliau menyampaikan, “Dengan adanya teamwork seharusnya ada solusi bersama. Ketergantungan team sangat penting sekali, tapi memang sesekali masih ada orang yang sok pintar. Bahwa melakukan konsultasi dengan rekan-rekan DMA yang terkait diambil keputusan begitu saja sehingga dilapangan banyak yang belum siap. Kalau level operasional yang paling bawah itu mereka bekerja sesuai dengan SOP yang sudah ditentukan jadi tidak banyak lagi waktu. Tapi yang paling krusial adalah level middle tadi karena atasannya Supervisor, Manager itu yang harus sering banyak

berunding, pekerjaan bawahan ini jauh lebih mudah, arahnya menjadi jelas”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Darmono, beliau menyampaikan; “Komitmen karyawan untuk bekerjasama dalam team sangat baik. arusnya membuat komunikasinya itu cair, open and direct. Komunikasi yang baik dan sering melakukan pertemuan. Perasaan interdependen itu harus bisa dibentuk, karena akan membentuk team yang solid”. Dalam petikan wawancara dengan Pak Ari beliau menyampaikan; “kalau teamwork di di tempat kerja kita wajib bisa bekerjasama karena, proses pekerjaan berurutan, jadi kita harus bisa pastikan mereka bisa sinkron disitu dan bisa saling berkomunikasi dengan yang lainnya supaya”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Eno, beliau menyampaikan; “Di team saya semua orang menempatkan kepentingan perusahaan sebagai yang utama. Beberapa karyawan bahkan melanjutkan pekerjaan di rumah. Antar karyawan, dan antar departemen, saling membantu”.

Self Control

Dalam petikan wawancara dengan Pak Januar beliau menyampaikan “Budaya apa saja

termasuk selfcontrol komunikasinya itu yang harus open dan direct horizontal maupun vertical, ini kedengarannya gampang ngomongnya tapi butuh efortnya luar biasa.karena anda harus menurunkan diri sehingga anda bisa dianggap sebagai temennya, dia bisa komplain, mengeluh, bisa memecahkan masalahnya bersama-sama, artinya pada akhirnya perilaku Leadership. Bisa menciptakan komunikasi terbuka seperti komunikasi Bapak dengan anaknya”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Darmono, beliau menyampaikan; “Inisiatif dan tanggung jawab dalam bekerja sudah baik karena prosedur sudah terprogram dengan baik. Rencana untuk meningkatkan Self Control banyak melakukan training, meningkatkan rasa disiplin pada karyawan”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Ari, beliau menyampaikan; “Inisiatif yang harus dikembangkan oleh anak-anak adalah keterbukaan dan keberanian mengutarakan problem yang dihadapi dalam masalah pekerjaan misalkan kerusakan mesin dll. Kejujuran menurut saya harus dibina dan kita mengajarkan untuk bertanggung jawab dan di quindofood sendiri sudah terbangun

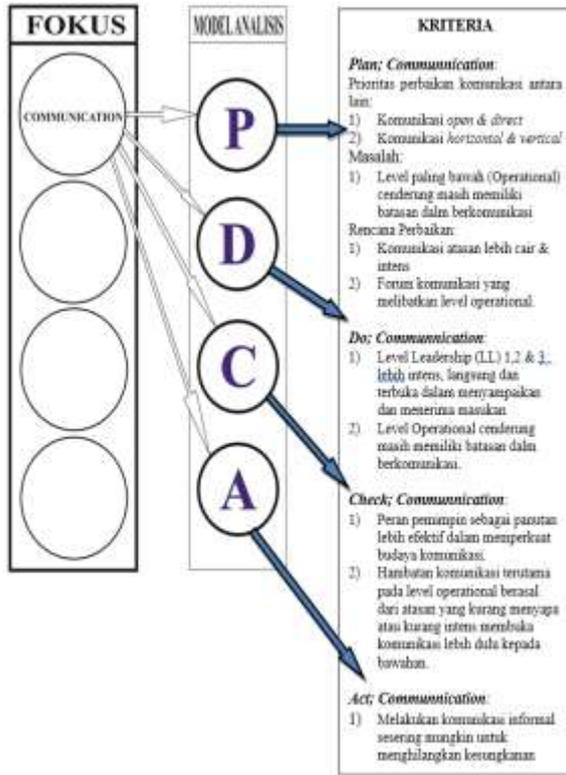
dengan lebih berhati hati dalam bekerja dan lebih membuka diri ke pada atasan”.

Dalam petikan wawancara dengan Pak Eno, beliau menyampaikan; “inisiatif dan tanggung jawab karyawan berjalan baik. Inisiatif penting supaya pekerjaan bisa diselesaikan dalam waktu singkat. Komitmen inisiatif dan tanggung jawab bekerja semua level baik. Untuk leader saya rasa semua sudah tidak ada command control. Memang untuk operasional masih diperlukan command and control. Dalam Briscor sudah sangat baik. Rata-rata sudah 74%. Dalam ekosistem PRISMA, masih dirasakan kurang saat ada kegiatan yang dibutuhkan konsolidasi. Kurang tahu juga letak kekurangannya dimana. Tetapi sangat dirasakan jika ada kegiatan konsolidasi, teamwork dan komunikasinya sangat kurang. Yang menjadi dasar yang perlu diperbaiki adalah kompetensinya. Karena jika kompetensinya kurang, komunikasi dan teamworknya juga kurang”.

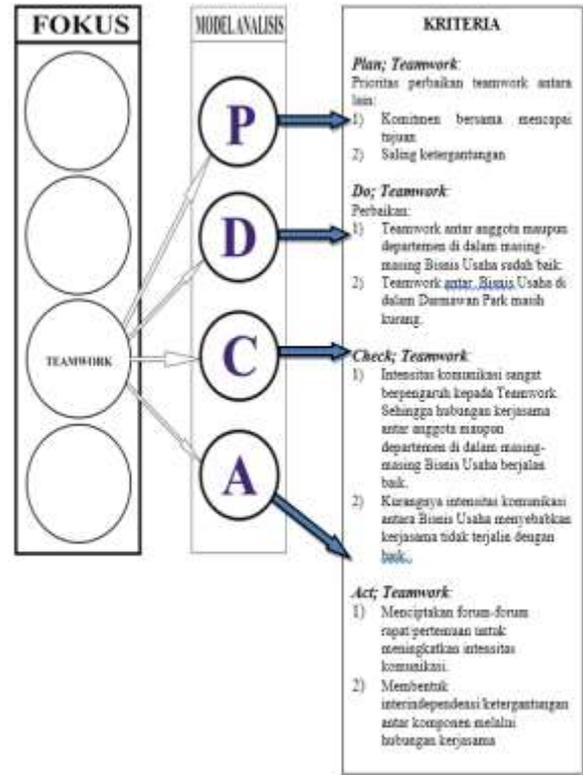
Analisis Penelitian

Berdasarkan model kinerja yang dipilih, peneliti menganalisa Sub-Fokus Budaya Communication, Competence, Teamwork & Self Control sebagai berikut:

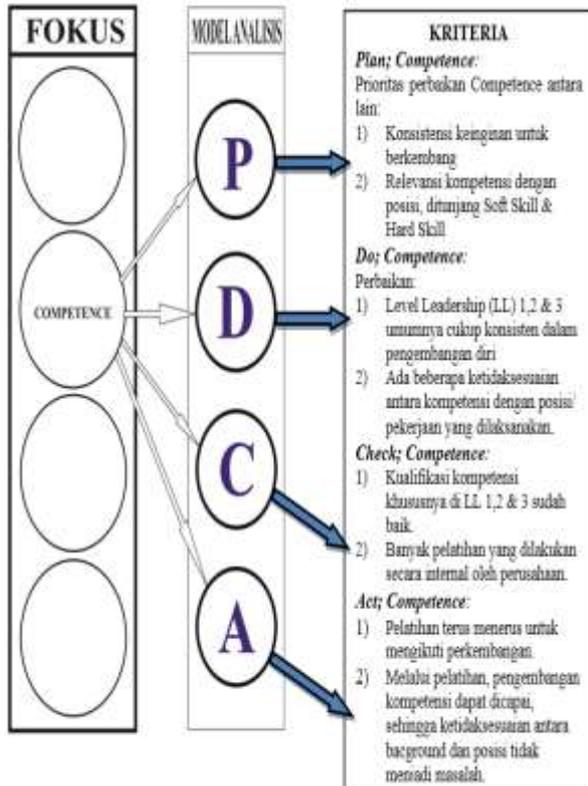
Communication



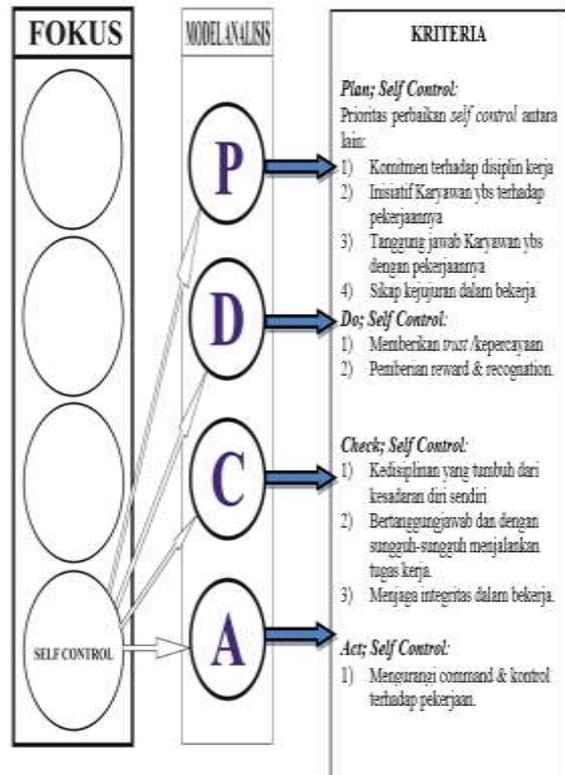
Teamwork



Competence



Self Control



Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat dari teori Ahmed dan Shafiq (2014) yang mendefinisikan budaya sebagai kombinasi dari nilai, perangkat, kepercayaan, komunikasi, dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada setiap orang. Bahwa budaya datang melalui berbagi proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat. Hasil penelitian ini juga selaras dengan Fakhari (2016) menghubungkan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, pendapat, asumsi dan norma bersama yang mengatur organisasi. Faktanya, budaya organisasi merupakan apa yang membuatnya fenomena yang sebenarnya diajarkan kepada anggota baru dan mewakili organisasi yang tidak tertulis dan masuk akal.

Hasil penelitian ini juga senada dengan pendapat Yolanda dan Sundari (2015) menjelaskan budaya organisasi dapat bervariasi baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman maupun latar belakang budayanya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya. Dengan demikian, diharapkan organisasi mampu mengelola keberagaman dengan mengubah dari

sifatnya sebagai hambatan menjadi sebuah kekuatan budaya organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Implementasi Budaya *Communication* melalui analisis PDCA berjalan dengan beberapa kondisi dimana komunikasi *open & direct, horizontal & vertical* antar individu sudah berjalan baik pada tingkat pemimpin (pengawas, manajer dan direktur). Sementara terdapat kendala pada tingkat operasional yang disebabkan 2 faktor, yaitu faktor pemimpin yang kurang intens membangun komunikasi kebawah dan faktor bawahan yang terlalu sungkan kepada atasan. Disamping itu komunikasi antar bisnis usaha belum berjalan dengan baik akibat dari kurangnya komunikasi yang terbangun lewat forum bersama. Sementara komunikasi informal juga berjalan baik ditingkat pimpinan, namun masih kurang berjalan ditingkat operasional terutama komunikasi bawahan ke atasan
2. Implementasi Budaya *Competence* melalui analisis PDCA berjalan dengan beberapa kondisi dimana komitmen untuk berkembang

sudah dimiliki oleh setiap komponen yang ada di Kawasan Darmawan Park. Kendala terjadi pada tingkat yang memiliki porsi fungsi operasional yang tinggi (tingkat 3 & 4), dimana keterbatasan waktu untuk mengikuti program pelatihan/pengembangan kompeten menjadi faktor kendala utama. Kesempatan untuk pengembangan diri terbuka luas bagi seluruh komponen perusahaan tercermin dari komitmen perusahaan dalam menjalankan program pelatihan yang intens dan konsisten yang dilaksanakan pada Kawasan Darmawan Park. Program Pelatihan pada Kawasan Darmawan Park sangat terencana baik *hard skill* maupun *soft skill*, yang juga ditunjang oleh standarisasi ISO pada sebagian besar Bisnis Usaha.

3. Implementasi Budaya *Teamwork* melalui analisis PDCA berjalan dengan beberapa kondisi dimana sebagian besar komponen perusahaan memiliki komitmen tinggi dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan. Peran komunikasi yang baik menciptakan *teamwork* yang efektif dan efisien. Saling ketergantungan sangat penting untuk saling mengisi kekurangan

pada komponen yang lain. Tantangan terbesar dalam mewujudkan *teamwork* adalah pola pikir “sok pintar”, yang harus dihilangkan, justru terutama pada tingkat pemimpin.

4. Implementasi Budaya *Self Control* melalui analisis PDCA berjalan dengan beberapa kondisi dimana komitmen terhadap disiplin kerja sudah berjalan dari kesadaran sendiri pada sebagian besar komponen. Pada tingkat operasional masih cenderung berjalan dikarenakan faktor peraturan. Inisiatif terhadap pekerjaan berjalan baik pada tingkat pemimpin, sementara untuk tingkat operasional masih diperlukan pengawasan serta *command and control*. Para pemimpin juga sering memberikan kepercayaan/pendelegasikan tugas dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Sikap kejujuran dalam bekerja dijadikan sebagai ukuran terpenting dalam budaya kerja yang harus terus dijaga.

Saran

Komponen yang paling berperan memperbaiki kondisi ini menurut peneliti adalah pemimpin sebagai pengambil keputusan dan

sebagai panutan dalam mengimplementasikan Budaya COCOTEFASERA. Tetapi dari observasi yang dilakukan peneliti justru melihat masalah utama ada di para pemimpin yang memiliki zona nyaman pada tingkatnya sehingga tidak bisa objektif kepada kekurangan diri sendiri di tingkat pimpinan dan hanya fokus pada penyelesaian masalah di tingkat operasional. Maka dari itu untuk aspek tingkat pimpinan peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Dilakukan evaluasi terhadap *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk bisnis usaha yang belum menerapkan kebijakan berkaitan dengan penerapan budaya *Communication* secara
4. Memperkuat kemampuan komunikasi informal para pemimpin dengan pelatihan komunikasi yang tepat dan sesuai dengan jaman sekarang.

Terhadap hasil analisis dengan model PDCA dari 4 sub-fokus budaya *Communication*, *Competence*, *Teamwork* dan *Self Control*, perlu langkah lebih konkrit dan menjadi perhatian kedepannya bagi organisasi terhadap adanya kendala implementasi sub-fokus budaya *Communication*, *Competence*, *Teamwork* & *Self Control* yang hampir

khusus dan implementasi Budaya COCOTEFASERA secara umum.

2. Tingkat pimpinan perlu melakukan penyesuaian bentuk komunikasi *open & direct, horizontal vertical* dengan perkembangan situasi jaman sekarang yang sudah banyak menggunakan teknologi, aplikasi dan media sosial dalam membangun komunikasi yang lebih intim.
3. Tingkat pimpinan perlu mempertajam pola komunikasi informal dengan memanfaatkan teknologi, aplikasi dan media sosial (seperti facebook, twitter, instagram, whatsapp, line, dll) yang sudah sering digunakan pada jaman sekarang.

menyeluruh pada tingkat 4 & 5 (Tingkat Operasional) di Kawasan Darmawan Park. Maka dari itu untuk aspek Operasional peneliti memberikan saran sbb:

1. Merencanakan secara umum kualifikasi khusus dalam prosedur seleksi karyawan berdasarkan Budaya COCOTEFASERA dengan lebih jelas.
2. Mengevaluasi kembali prosedur seleksi karyawan tingkat 4 & 5 agar disesuaikan dengan Budaya COCOTEFASERA dan menjalankan prosedurnya dengan konsisten.

3. Mengevaluasi kembali teknik pelatihan yang sesuai untuk memperkenalkan Budaya COCOTEFASERA kepada tingkat 4 & 5 agar lebih mudah diserap dan diimplementasikan pada tingkat tersebut.

Sebagai saran tambahan lainnya, diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan lebih mendalam melalui tambahan sub fokus budaya *Fairness* dan *Rationality*.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance:

A Case Study of Telecom Sector. Vol. 14, NO. 3, Pg. 1-11, Online ISSN: 2249-4588

Deming, W. & Edwards. (1994). *The New Economics (Econcond Edition)*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advange Engineering Study.

Fakhari, M. (2016). Relationship of Organizational Culture, Teamwork and Job Satisfaction in Interprofessional Teams. Vol. 3, No. 3, Pg 110-118, ISSN 2454-3896.

Moleong, Lexy J , 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Wibowo. (2016). *Budaya Orgsanisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Yolanda, A. & Sundari. (2015). Analisis Budaya Organisasi Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. Vol. 4, No. 1, Pg 34-41.