

TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DI VIZ CAKE PEKANBARU

Yudi Handika¹ dan Kasmiruddin²
Yhandika18@gmail.com

¹ *Student of Business Administration Courses, Faculty of Social Science and Political Science, University of Riau*

² *Lecturer of Business Administration Courses, Faculty of Social and Science and Political Science, University of Riau*
Program Study Business Administration, Majority of Administration Business Science Faculty of Social and Political Science, University of Riau
Kampus Binawidya Jl. H.R Soebrantas Km.12,5 Pekanbaru 28293

ABSTRACT

The study aims to determine how the transformation of organizational culture in Viz cake Pekanbaru. The study with kualitatif. Approach the study positivism. Techniques of collecting data through interviews. Informants as much as 5 people. Based on the interviews, process of transformation in Viz cake Pekanbaru at 2012. And in process of transformation as well. Transformation occur caused.of Viz cake Pekanbaru leader's change old value not appropriate with corporate and environment to be adaptif and be able accept with well by employees.

Keywords : Organizational culture, transformation of culture

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Di dalam perkembangan ilmu dan teknologi saat ini, jelas akan mempengaruhi suatu perusahaan, terlebih bagi perusahaan yang berada pada tingkat global. Lingkungan menuntut agar perusahaan juga memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting di dalam perusahaan, dikarenakan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan merupakan orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. (Noe dalam Donni, 2014). Banyaknya pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dalam organisasi membuat peraturan dianggap sebagai cara ideal bagi perusahaan yang menginginkan suasana kondusif dan untuk mengidentifikasi tingkat loyalitas karyawan. Namun pada kenyataannya, yang menjadi permasalahan di dalam perusahaan, dari sekian banyak aturan yang dibuat, aturan tersebut tidak efektif. Telah banyak dijumpai bahwa aturan tertulis yang telah dibuat perusahaan dalam rangka mentertibkan dan membuat suasana kondusif semakin banyak dilanggar.

Peranan budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi, oleh karena itu berakar dari tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan. Nelson dan Quick dalam Sutrisno (2010:11)

Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan. Kotter & Heskett (Budi dalam Djokosantoso & Sudjatmiko, 2007) menjelaskan

kekuatan budaya organisasi dapat dilihat dari tiga faktor yaitu stabilitasnya, yaitu budaya organisasi yang kuat membuatnya tidak terombang ambing dengan keadaan, baik internal maupun eksternal, kemudian kedalaman, yaitu apabila budaya organisasi semakin kuat maka nilai secara tidak sadar akan mempengaruhi perilaku karyawan serta cakupan, yaitu berkaitan dengan seberapa besar jangkauan budaya terhadap karyawan, apabila semakin banyak karyawan yang menjalankan budaya tersebut maka budaya tersebut dinilai budaya yang kuat.

Namun, budaya organisasi dapat menjadi bumerang, karena apabila budaya tersebut tidak tepat maka organisasi akan dibawa ke arah yang salah dan pada akhirnya menjerumuskan organisasi pada kegagalan. Hal itu terjadi karena budaya perusahaan yang kaku . Karena kaku tersebut, arah yang salah tersebut tidak dapat diubah lagi diubah. (Soetjipto dalam Djokosantoso & Sudjatmiko, 2007)

Riset yang dilakukan oleh para pakar manajemen, seperti John Kotter J.L Heskett, Cameron, dan Quinn menunjukkan kegagalan di banyak perusahaan terutama disebabkan kegagalan mengelola budaya perusahaan atau mengabaikan budaya perusahaan. (Djokosantoso & Sudjatmiko, 2007).

Maka dari itu, agar terhindar dari kekakuan, Kotter dan Heskett (Budi dalam Djokosantoso & Sudjatmiko,2007) menyarankan agar organisasi mengembangkan budayanya dengan fokus tak sekedar pada nilai dan norma yang menjadi tradisi melainkan juga pada lingkungan. Dalam hal ini adaptif bukan berarti semua nilai dan norma dapat diubah atau bisa berubah,

namun nilai dan norma inti perlu dijaga dan dipertahankan.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk meneliti pada Viz Cake Pekanbaru yang berada di Jalan Hang Tuah No 130, Pekanbaru. Merupakan perusahaan yang bergerak dalam penjualan oleh-oleh Pekanbaru. Peneliti tertarik meneliti di Viz cake Pekanbaru karena perusahaan ini berdiri di Pekanbaru dan menjual oleh-oleh khas Pekanbaru maka dengan begitu Viz cake akan menampilkan nilai-nilai yang ada di Pekanbaru . Serta apakah Viz cake Pekanbaru mengalami banyak transformasi hingga saat ini. Perubahan yang dilakukan Viz cake apakah dapat memberikan pengaruh besar bagi perusahaan. Maka diajukan penelitian dengan judul “**Transformasi budaya organisasi di Viz cake Pekanbaru**”

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang diatas, dapat dilihat bahwa budaya yang kaku dan tidak adaptif akan berdampak pada jalannya perusahaan dan diperlukan budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan tanpa mengabaikan nilai inti budaya lama. Maka dari itu menarik untuk diteliti tentang : **Bagaimana proses transformasi budaya organisasi di Viz Cake Pekanbaru ?**

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah apa yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menggambarkan transformasi budaya organisasi pada Viz Cake Pekanbaru.
2. Untuk menggambarkan sosialisasi dan implementasi budaya organisasi pada Viz Cake Pekanbaru.

Manfaat Penelitian

a. Peneliti

Dengan dilakukan penelitian langsung pada kondisi yang sebenarnya maka penulis akan lebih dapat untuk memahami tentang transformasi budaya organisasi dan sebagai salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi sehingga dapat menambah wawasan, kemampuan dan pengetahuan dengan menerapkan Budaya organisasi dalam menjalankan perusahaan.

b. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran yang akan dijadikan masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan yang akan menunjang pada keberhasilan organisasi.

c. Bagi masyarakat

Penulisan ini diharapkan dapat diharapkan untuk menjadi landasan dan sumbangan pemikiran serta landasan pemikiran untuk penelitian yang lebih luas dan mendalam.

Kerangka Teori

Budaya Organisasi

Menurut Schein (2004) budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang dibuat, ditemukan, atau dibangun suatu kelompok dalam proses pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta telah terbukti berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memandang, berfikir, dan merasa berkaitan dengan masalah-masalah ini.

Weber dalam (Kusdi, 2011) mengatakan terdapat tujuh dimensi dalam mengukur budaya, yaitu :

1. Inovasi dan orientasi kepada tindakan
Yaitu bagaimana manajer memegang nilai-nilai yang berorientasi pada tindakan serta mendukung inovasi dan respons terhadap perubahan dan tingkat persaingan dalam lingkungan.

2. Pengambilan risiko
Yaitu kemauan untuk mengambil risiko yang mempengaruhi banyak keputusan penting, misalnya dengan penanaman investasi pada lahan bisnis baru.

3. Tingkat integrasi
Yaitu tentang komunikasi antara berbagai subunit organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan bersama yang ditetapkan organisasi, sehingga memunculkan kenyamanan dalam berinteraksi.

4. Kontak dengan bawahan
Dimensi ini terkait pada keyakinan manajemen puncak tentang apakah para bawahan perlu atau tidak mendapat dukungan, hubungan yang hangat, dan perhatian yang mendalam.

5. Otonomi dan pengambilan keputusan
Yaitu mengenai seberapa penting dan seberapa besar perhatian mereka pada tingkat otonomi dan seberapa besar delegasi wewenang yang mereka lakukan.

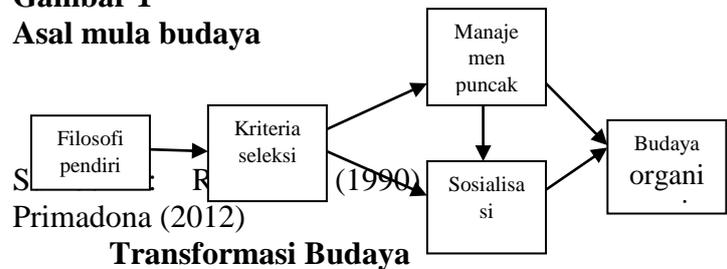
6. Orientasi kinerja
Dimensi ini terkait seberapa besar titik berat pada standar-standar kinerja yang tinggi harus dipasang untuk memotivasi pekerja meningkatkan kinerjanya.

7. Orientasi imbalan
Dimensi ini terkait dengan keyakinan manajer puncak mengenai seberapa jauh seharusnya perusahaan member imbalan yang kompetitif dan fair, serta bagaimana meningkatkan imbalan dengan kinerja.

Hatch (1997) dalam Kusdi (2011) mengatakan para manajer

memiliki kekuatan simbolik yang timbul karena mereka merupakan salah satu acuan makna yang penting bagi para anggota organisasi disamping simbol-simbol lainnya di dalam organisasi.

Gambar 1
Asal mula budaya



Kelahiran teori transformasi ditandai dengan terbitnya buku *syntactic structures* pada tahun 1957 yang ditulis oleh Noam Chomsky, seorang pakar linguistik di Massachusetts Institute of Technology (MIT). Dengan usul-usul yang didasarkan atas penelitian. Sejak tahun 1968 sampai sekarang berkembanglah teori ini.

Menurut Kotter, (1997) dalam (Kusdi,2011), hal-hal yang perlu diperhatikan dalam transformasi budaya adalah :

1. Langkah akhir, bukan langkah awal.
2. Bergantung pada hasil
3. Memerlukan banyak komunikasi
4. Bisa jadi harus melakukan pergantian karyawan
5. Mengubah kebijakan mengenai suksesi.

Enam langkah dalam melakukan transformasi budaya (Cameron dan Quinn, 1999 dalam Kusdi, 2007)

1. Melakukan diagnosis dan menggalang konsensus tentang budaya saat ini.
2. Melakukan diagnosis dan menggalang konsensus tentang budaya yang diinginkan.

3. Menafsirkan hasil diagnosis dan konsensus menjadi tindakan praktis (*what it means and what it does not mean*).
4. Menafsirkan skenario perubahan budaya melalui ilustrasi berbentuk cerita-cerita sehingga lebih mudah ditangkap oleh karyawan.
5. Mengambil langkah-langkah nyata atau tindakan strategis
- 6.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan metode kualitatif dikarenakan permasalahan yang belum jelas, kompleks, dinamis dan penuh makna. Selain itu dilakukan secara kualitatif agar peneliti dapat memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori. Pendekatan budaya dengan metode kualitatif dipandang dari sudut antropologis. Menurut pandangan antropologis, dengan melakukan studi budaya diharapkan dapat lebih memahami aspek-aspek tersembunyi (*hidden*) dan kompleks dalam kehidupan organisasi (Schein, 1992).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Pekanbaru dengan objek penelitian yaitu *Viz Cake Pekanbaru* yang berada di Jalan Hang Tuah No 130, Pekanbaru.

Subyek dan Objek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini berjumlah 5 orang yang terdiri dari *manager human resource development (HRD)*, *bagian marketing*, ketua *security* dan dua orang karyawan sebagai sales pada *VIZ Cake Pekanbaru*. Penelitian ini menggunakan informan kunci (*key informan*) yakni orang yang paling banyak mengetahui, menguasai

informasi atau data tentang permasalahan penelitian. Yang menjadi *key informant* dalam penelitian ini yaitu *manager human resource development (HRD)*.

Teknik Pengumpulan Data

1. Studi Lapangan

A. Observasi

Nasution, 1988 (Sugiyono) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.

B. Wawancara

Wawancara yang digunakan yaitu wawancara mendalam (*deep interview*). Guba dan Lincoln (1981) menyatakan bahwa teknik ini merupakan teknik yang khas bagi penelitian kualitatif. Wawancara mendalam menurut pengertian Massarik yang mana di dalamnya pewawancara dan responden bisa saling memberikan pendapat seperti layaknya teman.

Teknik Analisis Data

1. Reduksi Data

a. Identifikasi satuan (unit).

Pada mulanya diidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian..

b. Membuat koding. Membuat koding berarti memberikan kode pada setiap 'satuan', agar supaya tetap dapat ditelusuri data satuannya, berasal dari sumber mana.

2. Kategorisasi

Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke

dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan. Setiap kategori diberi nama yang disebut 'label'

3. Sintesis

Mensintesisasikan berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/ label lagi.

4. Menyusun hipotesis kerja

Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pernyataan yang proporsional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori yang substantif (yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data).

Rencana Pengujian Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data atau uji kredibilitas data dilakukan dengan perpanjangan pengamatan. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru..

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Diagnosis

Viz Cake Pekanbaru telah memiliki nilai-nilai budaya organisasi sejak awal berdirinya . Hal itu ditandai dengan sikap dan perilaku karyawan. Namun budaya organisasi di Viz cake Pekanbaru mengalami perubahan sejak awal berdirinya di tahun 2010. Perubahan tersebut terjadi pada tahun 2012. Viz cake memiliki nilai-nilai yang dianggap tidak adaptif di awal kemunculannya. Di tahun 2010 keadaan di Viz cake Pekanbaru dalam berpenampilan belum diatur pimpinan, belum mendapatkan perhatian khusus sehingga semua tergantung pada setiap individu yang bekerja. Dengan seperti

itu pakaian yang kurang sopan bertentangan dengan nilai-nilai religius. Hal mendasar yang dapat merubah budaya organisasi adalah dari pimpinan. Pelaku perubahan di Viz cake Pekanbaru telah dipersiapkan yang langsung dipraktikkan oleh pimpinan serta istri dari pemilik yang juga memberikan inspirasi bagi karyawan wanita . Seluruh karywan di Viz cake juga merupakan pelaku perubahan.

Di Viz cake Pekanbaru terdapat beberapa nilai yang sejak awal sudah dibentuk, sehingga menjadikan pedoman bekerja di Viz cake Pekanbaru. Berikut nilai-nilai yang masih dipertahankan di Viz cake Pekanbaru: Brand Viz cake Pekanbaru, Profesional, Integritas, Perbaikan tiada henti, Peduli kepada konsumen, Jujur , Tanggung Jawab , Disiplin, Bersih , Kreatif dan Inovatif , Visioner, Konsisten, Fun

Pak Deni selaku pemilik sekaligus pendiri sangat menekankan ibadah disaat bekerja. Hal ini dilakukan dengan melaksanakan perintah Allah Subhanahu wata'ala yaitu sholat. Pak Deni tidak ingin kesibukan bekerja akan melalaikan perintah Agama. Pada saat masuk waktu sholat, maka karyawan mengutamakan untuk sholat yang dilakukan dengan bergantian untuk menjaga toko. Ini prinsip yang diutamakan oleh pak Deni. Pak Deni berpesan untuk tidak meninggalkan sholat hanya karena gaji bekerja.

INTERPRETASI

Pimpinan di Viz cake Pekanbaru sekaligus pendiri dari Viz cake Pekanbaru. Sosoknya telah dikenal dekat oleh para karyawan. Dan dikenal sosok yang ramah dengan karyawannya. Nilai-nilai yang dimiliki oleh pak Deni menjadikannya sebagai figur pemimpin yang diteladani oleh karyawannya. Hubungannya begitu dekat. Bahkan

terkadang karyawannya menyebutnya dengan panggilan “Abi” yang artinya ayah. Yang menandakan hubungan yang begitu dekat antara pimpinan dengan karyawannya.

IMPLEMENTASI

Berikut adalah nilai-nilai budaya organisasi yang terdapat di Viz cake setelah terjadi perubahan.

Tabel 1.4
Transformasi budaya organisasi di Viz cake Pekanbaru

Budaya Organisasi (2010/ Pra transformasi)	Budaya Organisasi (2012 / Pasca transformasi)
Sekedar bekerja	Bekerja sambil ibadah
Tidak berfokus pada penampilan	Fokus pada penampilan
Pengambilan keputusan sentralistik	Otonomi dan pengambilan keputusan
Kurangnya kerja sama tim	Kerja sama tim

1. Bekerja sambil ibadah

Nilai religius sangat dipentingkan dalam hal ini. Viz cake mengasumsikan bahwa Tuhan diatas segala galanya. Kepentingan Agama lebih diutamakan. Diwujudkan dalam menjalankan perintah sholat pada saat jam kerja. Dilakukan secara bergantian oleh karyawan yang bertugas. Sehingga dengan bekerja sambil ibadah akan menimbulkan ketenangan bagi karyawan.

2. Fokus pada penampilan

Dari cara berpenampilan yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai Agama dan sesuai dengan menggunakan standard perusahaan (atribut kerja dan well groomed). Untuk karyawan yang wanita menggunakan hijab sedangkan bagi karyawan lelaki

dengan seragam yang sopan juga. Hal yang berubah juga terjadi pada perekrutan karyawan. Dengan merekrut karyawan yang dapat menerima nilai-nilai tersebut, yaitu bagi karyawan kasir merupakan karyawan yang beragama Islam. Hal ini difokuskan karena kasir adalah karyawan yang langsung berhadapan dengan konsumen.

3. Kerja Sama

Kerjasama tim lebih ditekankan daripada individualitas. Dengan berkolaborasi dan bersatu untuk meraih tujuan bersama. Dalam urusan ibadah, para karyawan di Viz cake yang bertugas kerja melakukan pergantian dalam menjalankan tugasnya apabila waktu sholat tiba. Dengan begitu mereka dapat bergantian dalam menjaga toko. Untuk melatih nilai-nilai kerjasama, maka karyawan di Viz cake Pekanbaru mengadakan acara-acara untuk lebih sering berkumpul, seperti acara-acara olahraga yang dilakukan di luar jam kerja. Selain itu Viz cake Pekanbaru melakukan kerja sama dalam memajukan pendidikan yaitu dengan menerima siswa yang magang di perusahaan. Siswa yang magang merupakan bentuk kepedulian Viz cake menanamkan nilai-nilai serta memberi ilmu kepada para siswa. Siswa magang yang diterima di Viz cake Pekanbaru berjumlah 16 orang dengan pembagian 8 di produksi dan 8 di toko yang disebar di 3 cabang Viz cake Pekanbaru. Lama waktu magang yaitu 3 bulan dengan klasifikasi siswa kelas 2 SMA.

4. Otonomi dan pengambilan keputusan

Pimpinan sekaligus pemilik Viz Cake Pekanbaru diawal berdirinya sering memantau serta mengambil keputusan sentralistik pada Viz cake Pekanbaru. Namun setelah banyaknya

perusahaan yang dibuka di berbagai daerah dan bertambahnya hal yang harus diurus mengakibatkan perubahan. Pemantauan tidak seperti diawal usaha ini berdiri. Berbagai keputusan diserahkan kepada HRD dan bagian-bagian lain yang langsung memutuskan terkait permasalahan ataupun yang terlihat tidak kompleks. Sehingga pengambilan keputusan bisa dilakukan dengan secepat mungkin tanpa menunggu pimpinan.

Kesimpulan

. Pengembangan dan pelestarian transformasi budaya organisasi juga diperlukan peran pemimpin sebagai inisiator perubahan budaya, namun dalam proses kelanjutan dan pelestariannya membutuhkan peran serta manajemen dan karyawan agar transformasi berjalan sukses.

Dengan tahapan mendiagnosa kemudian diinterpretasi hingga pada tahap implementasi perubahan budaya semuanya berjalan baik. Sosialisasi yang dilakukan dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Implementasi berjalan baik dikarenakan peran yang kuat karyawan sebagai pelaku perubahan. Karyawan yang menjadi agen perubahan sangat senang dengan adanya perubahan karena banyak memberi pengaruh positif.

Saran

Untuk dapat menjadi organisasi yang berhasil, maka organisasi tersebut haruslah adaptif. Viz cake telah mampu melaksanakannya dengan sangat baik. Untuk kedepannya diharapkan nilai-nilai yang telah sangat baik ini dapat dipertahankan sehingga memberi kesuksesan bagi organisasi. Serta peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai yang baik sangat berperan untuk itu pemimpin banyak memberi motivasi dan arahan kepada karyawan.

Daftar Pustaka

Anik Hermingsyah , 2011,*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi*,vo5 4no1, Jurnal Ilmiah Ekonomimanajemen dan Kewirausahaan

Darsono Prawironegoro, 2016, *pengantar bisnis modern abad 21*. Jakarta: Mitra Wacana Media

Djokosantoso dan Sudjadmiko, Steve, 2007. *Corporate culture challenge to excellence*. Jakarta :PT Gramedia

Donni Juni Priansa, 2014. *Perencanaan & pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta

Hamidi, 2004. *Metode penelitian kualitatif*. Malang: UMM Press

Kartono,2002. *Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan*

Kevin Sanjaya, 2014. *Peranan budaya organisasi dalam membangun employee relations pada CV Z di Surabaya*, vol 2, no 2

Kusdi, 2011.*Budaya organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Marina,2015,*Transformasi budaya kerja baru dalam mencapai tujuan perusahaan PT. Aerofood Indonesia (Aerofood ACS) Bandara International Soekarno-Hatta Tangerang*

Moleong, 2014.*Metode penelitian kualitatif*.Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyantini,2004.*Transformasi budaya organisasi di devisi regional II Telkom*

Primadona , 2012. *Peran budaya organisasi dalam perusahaan*, vol 4 no2, Jurnal polibisnis

Rasid, 2012.*Transformasi nilai-nilai budaya lokal sebagai upaya pembangunan karakter bangsa*

Perbawasari dan Setianti, 2013. *Komunikasi dalam transformasi budaya perusahaan*

Schein,2004. *Organization culture and leadership*. San francisco:Jossey-Bass

Sugiyono,2014. *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta
Viz cake.co.id