

**PERANAN PEMIMPIN
DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA
(Studi Pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**FARIDZ AABIL MAZALI
NIM. 0310323054**

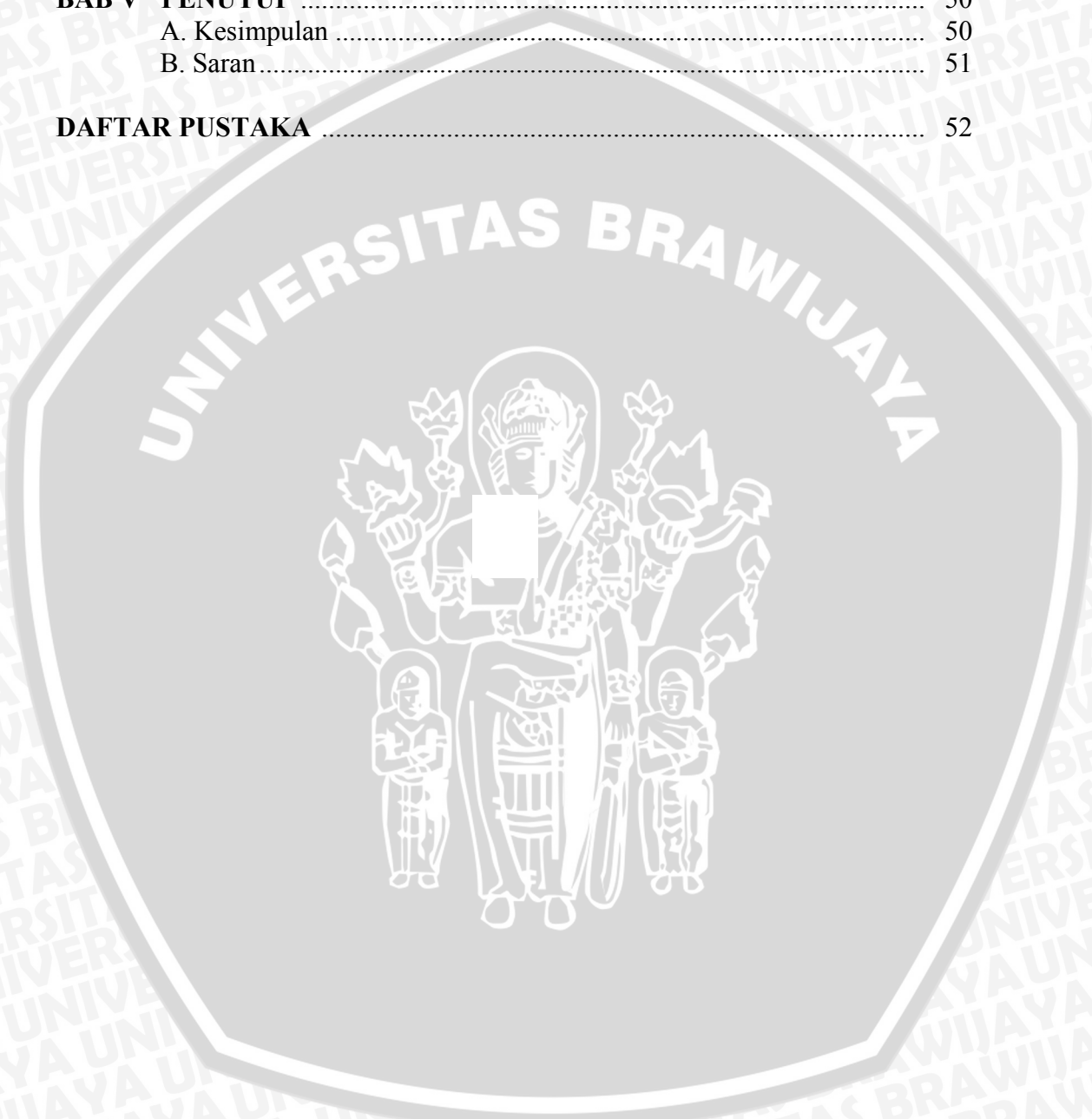


**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2010**

DAFTAR ISI

RINGKASAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Kontribusi Penelitian	3
E. Sistematika Pembahasan	4
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 6
A. Definisi Peranan	6
B. Pemimpin	6
1. Pengertian Pemimpin	6
2. Tugas dan Fungsi Pemimpin	8
3. Peranan dan <i>skill</i> Pemimpin	11
C. Budaya Kerja	12
1. Pengertian Budaya Kerja	12
2. Syarat Tumbuhnya Budaya Kerja	13
D. Peranan Pemimpin dalam Membentuk Budaya Kerja	14
 BAB III METODE PENELITIAN	 18
A. Jenis Penelitian	18
B. Fokus Penelitian	18
C. Lokasi dan Situs Penelitian	19
D. Sumber Data	19
E. Teknik Pengumpulan Data	20
F. Instrumen Penelitian	21
G. Analisis Data	21
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	 24
A. Gambaran Umum Perusahaan	24
1. Sejarah Singkat PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang	24
2. Budaya Kerja	26
3. Struktur Organisasi Perusahaan	27
B. Data dan Fokus Penelitian	34
1. Pemberian <i>Principle Based Agreement</i>	34
2. Pemberian petunjuk dalam lingkungan kerja	37
3. Pemberian perubahan arah tingkah laku organisasi	39
4. Pemberian nilai dan <i>beliefs</i> yang dianut organisasi	42

C. Pembahasan	44
1. Pemberian <i>Principle Based Agreement</i>	44
2. Pemberian petunjuk dalam lingkungan kerja	45
3. Pemberian perubahan arah tingkah laku organisasi	47
4. Pemberian nilai dan <i>beliefs</i> yang dianut organisasi	48
BAB V PENUTUP	50
A. Kesimpulan	50
B. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	52



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin ketat, organisasi manapun yang menginginkan untuk tetap eksis, perlu menyusun langkah dan strategi baru yang lebih efisien dan efektif. Hal ini guna menghadapi lingkungan eksternal yang terus berubah dan makin kompetitif. Salah satu faktor atau komponen penting dalam organisasi perusahaan adalah faktor sumber daya manusia yang dianggap sangat potensial untuk dikembangkan mencapai kualitas tertentu agar mampu menghasilkan produksi atau jasa yang memiliki keunggulan-keunggulan. Peningkatan produktifitas dan efisiensi harus diupayakan di samping pemanfaatan tenaga kerja dan modal. Peningkatan produktifitas dan efisiensi sangat tergantung pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam pembangunan dan organisasi, karena pada hakekatnya daya tahan organisasi tertumpu pada sumber daya manusianya. Berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia perlu dilaksanakan dengan cara-cara seperti upaya organisasi untuk (1) meningkatkan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan karyawan, (2) meningkatkan kesehatan, kebugaran dan gizi karyawan, (3) membina sistem penggajian, upah, kesejahteraan dan pensiun karyawan, (4) memperbaiki struktur organisasi, kekompakan kerjasama tim, kepemimpinan dalam organisasi, persamaan nilai, pandangan, tujuan dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan dalam keberhasilan suatu perusahaan, maka sebagai sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan kemauan dan kemampuan untuk berubah dan berkembang seiring dengan tuntutan perubahan yang harus dihadapi. Oleh karena itu seorang pemimpin selaku pemegang kendali perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Di sisi lain, selain mengembangkan sumber daya manusianya pemimpin harus juga memperkuat budayanya sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidupnya. Budaya yang dimaksud adalah nilai-nilai yang diyakini oleh anggota-anggota perusahaan baik datangnya dari bawah maupun dari pemimpin yang

dianggap sebagai suatu aturan main yang sah. Untuk mewujudkan budaya kerja tersebut diperlukan. Menurut Alhabshi (2005:3), pemimpin yang berkualitas yang memiliki ciri antara lain (1) mempunyai wawasan, (2) mampu menjadi teladan yang baik, (3) mengamalkan nilai yang dipegang organisasi, (4) memberikan bimbingan, panduan dan petunjuk, (5) disegani karena pribadinya yang mulia dan mampu membuat kerja yang cemerlang, (6) tidak mudah marah, penyabar, tidak berat sebelah, jujur, ihsan, amanah, bersih dan ikhlas, (7) menjaga hati bawahan. Selain itu seorang pemimpin perlu membentuk dan mengembangkan suatu budaya kerja yang didukung oleh program-program yang terarah dan terencana dalam organisasi, hal ini juga dikarenakan setiap orang bekerja tergantung dari kemampuan dan cara berperilaku orang yang bersangkutan, maka budaya kerja tersebut dijadikan pedoman di dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya oleh anggota-anggota organisasi.

Budaya kerja ini akan benar-benar berfungsi sebagai penjamin kelangsungan hidup organisasi apabila dilaksanakan dengan ikhlas dan sepenuh hati oleh segenap anggotanya. Sebaliknya akan menjadi rapuh dan lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakannya karena merasa takut, tertekan dan terpaksa. Oleh sebab itu penting bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya kerja. Dalam hal ini organisasi juga memerlukan iklim budaya kerja yang dapat menciptakan terwujudnya produktifitas dan efektifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga peranan pemimpin dalam hal ini pihak manajemen sangat penting untuk mendukung iklim tersebut. Demi tercapainya tujuan organisasi, pemimpin memerlukan budaya kerja yang baik dan kondusif dalam lingkungan organisasi. Sehingga memerlukan solusi, masukan, dan alternatif yang tepat agar menciptakan iklim budaya kerja yang baik. Mengingat betapa pentingnya peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja, maka penulis mengambil judul : “Peranan Pemimpin Dalam Membentuk Budaya Kerja”.

Alasan dalam pemilihan lokasi penelitian studi pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang yang merupakan *setting* penelitian, menjelaskan dengan pertimbangan secara objektif, subjektif dan teknis. Secara objektif yaitu karena sejauh ini diketahui bahwa penelitian mengenai peranan pemimpin mempunyai

peranan yang sangat penting di dalam penentuan arah organisasi, baik atau buruknya sebuah organisasi ditentukan oleh budaya kerja yang dibentuk oleh pemimpin. Secara subjektif yaitu dengan adanya berbagai macam problematik yang dihadapi selama penelitian berlangsung diperkirakan berada dalam batas kapasitas peneliti untuk menyelesaikannya. Secara teknis yaitu karena jumlah dana, kedekatan lokasi penelitian dengan tempat tinggal peneliti, batas waktu studi, dan daya dukung teknis lainnya, sehingga memungkinkan untuk melaksanakan penelitian sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

B. Perumusan Masalah

Organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek atau jangka panjang diliputi berbagai masalah. Keberhasilan menghadapi masalah sangat menentukan tercapainya tujuan organisasi secara sempurna. Agar berhasil perlu adanya budaya kerja yang baik antara pemimpin dengan anggota atau bawahannya. Keberadaan pemimpin dalam upaya membentuk budaya kerja pada dasarnya ditujukan untuk menangani anggota organisasi supaya mampu mewujudkan kewajiban dengan baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Berawal dari pentingnya peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja, maka masalah pokok yang menjadi obyek penelitian ini adalah: bagaimana gambaran peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai tujuan untuk mengetahui gambaran peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

- a. Bagi peneliti sebagai sarana untuk memperdalam wacana dan pengetahuan khususnya mengenai peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja.

- b. Bagi organisasi hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan tentang budaya kerja dalam rangka memperbaiki budaya kerja selanjutnya.

2. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan studi perbandingan untuk penelitian selanjutnya atau untuk menambah khasanah pengetahuan pembaca mengenai peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Gambaran secara singkat isi dari tulisan ini, penulis membagi lima bab sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini materi yang disajikan merupakan uraian pendahuluan dengan maksud mengantar para pembaca dalam memasuki materi yang meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yaitu meliputi; pengertian peranan, pengertian pemimpin, pengertian budaya kerja, dan peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab ini membahas tentang penelitian deskriptif kualitatif yang meliputi jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan dikemukakan data yang ditemukan di lapangan sebagai hasil penelitian. Dari data yang ada tersebut akan dianalisa dan diinterpretasikan untuk memberikan gambaran tentang makna dari data yang ada atau didapatkan.

BAB V : Penutup

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dari keseluruhan tulisan yang terdapat dalam skripsi ini serta saran-saran yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Definisi Peranan

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:751), peranan didefinisikan sebagai perangkat yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Peranan adalah tindakan yang dilakukan seseorang dalam suatu peristiwa/kejadian. Peranan juga bisa diartikan sebagai bagian yang dimainkan seorang pemain. Kemudian menurut Soekanto (1990:268), “peranan (*role*) merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan”. Apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya, maka dia akan menjadi suatu peranan. Menurut Pareek (1985:2), peranan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan fungsi yang dilakukan oleh seseorang sebagai tanggapan terhadap harapan-harapan dari para anggota penting sistem sosial yang bersangkutan dan harapan-harapannya sendiri dari jabatan yang ia duduki dalam sistem sosial itu. Fungsi disini adalah sekelompok perilaku yang diharapkan dari suatu peran.

Dari beberapa pengertian peranan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa peranan adalah sekumpulan fungsi yang dalam hal ini adalah sekumpulan kewajiban atau sekelompok perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang diharapkan orang lain dan dirinya sendiri dari suatu posisi atau jabatan yang ia duduki. Peranan yang dimaksudkan dalam penelitian ini yakni peranan yang dilakukan pemimpin organisasi agar anggota organisasi dapat membentuk budaya kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

B. Pemimpin

1. Pengertian Pemimpin

Setiap organisasi apapun baik itu dalam kelompok besar atau kecil, baik secara formal atau informal pasti dibutuhkan seseorang yang bertindak sebagai pemimpin organisasi. Kebutuhan terhadap pemimpin dan peranannya tidak bisa dipungkiri lagi, sebab pemimpin merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya sebuah organisasi. Telah diketahui bersama bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti dari pada manajemen,

karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi. (Siagian, 1999:36).

Memahami konsep dasar kepemimpinan merupakan suatu keharusan bagi setiap pemimpin yang menginginkan kepemimpinannya berhasil, sebelum melangkah lebih jauh terlebih dahulu penulis mencoba mengemukakan pengertian dasar tentang kepemimpinan dari beberapa ahli. Pengertian ini dapat dipergunakan sebagai pedoman untuk membatasi ruang lingkup yang akan dibahas. Menurut Sugandha (1986:62), “pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan organisasi”. Sedangkan pengertian pemimpin menurut Kartono (2004:39) seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada pencapaian sasaran tertentu. Dalam mencapai kepemimpinan yang berhasil diperlukan pemimpin yang berkualitas dalam menjalankan tugas dengan baik.

Menurut Alhabshi (2005:3), ciri-ciri pemimpin yang berkualitas adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai wawasan.
- b. Mampu menjadi teladan yang baik.
- c. Mengamalkan nilai yang dipegang oleh organisasi.
- d. Memberikan bimbingan, panduan dan petunjuk
- e. Disegani karena pribadinya yang mulia dan mampu membuat kerja dengan cemerlang.
- f. Tidak mudah marah, penyabar, tidak berat sebelah, adil, ihsan, jujur, amanah, bersih, ikhlas.
- g. Menjaga hati bawahan.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain (bawahan) untuk melakukan usaha bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi. Jadi dari pengertian tersebut jelas sekali terlihat bahwa seorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

2. Tugas dan Fungsi Pemimpin

Tugas seorang pemimpin menurut Kartono (2004:145) adalah:

- a. Pemimpin harus mampu menyusun kebijakan/*policy* yang bijaksana, dan mampu mengadakan seleksi secara cermat-tepat dari banyak alternatif, jadi memiliki kemampuan penentuan keputusan/*decision making* yang tepat.
- b. Dalam perurutan waktu yang relatif menjadi semakin pendek, kualitas pekerjaan dan tugas pemimpin mengandung banyak sekali dimensi inovasi (pembaruan, perubahan baru) dan perubahan-perubahan serba cepat, yang semakin dipercepat pada zaman modern.
- c. Tugas pemimpin sifatnya dinamis, kreatif, inovatif, unik, lentur, luwes/*flexible*, dan tidak banyak dibatasi oleh standar serta norma-norma yang ketat. Sebab, pemimpin itu setiap saat akan dikonfrontasikan dengan peristiwa-peristiwa baru yang belum dikenal sebelumnya dan tidak pasti. Dia juga harus menghadapi masalah-masalah pelik di luar perencanaan umum.
- d. Pemimpin harus bisa menterjemahkan atau menjabarkan ide-ide, konsep dan *policy* organisasi dalam bahasa-aksi, yaitu dalam bentuk perintah, komando dan instruksi-instruksi yang jelas, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh segenap anggota kelompoknya.
- e. Pada struktur piramida, pemimpin tertinggi mempunyai kewibawaan tertinggi, kekuasaan paling besar dan pertanggung jawaban paling berat, sekaligus memikul resiko paling besar. Di tangannyalah terletak nasib hidup dan kesejahteraan seluruh pengikutnya. Namun sebaliknya, oleh tangan pemimpin pula bisa disebarakan kesengsaraan dan penderitaan, apabila kekuasaannya dilaksanakan dengan sewenang-wenang.
- f. Pemimpin harus sanggup berfikir kreatif, orisinal, otentik dan futuristik (bisa melihat jauh ke depan).
- g. Di samping memiliki kekuasaan dan kewibawaan, pemimpin harus mampu membangunkan sikap kooperatif dan partisipatif pada setiap pengikutnya, agar mereka bersedia memberikan kontribusi sebesar-besarnya kepada organisasi.
- h. Oleh kekuasaan dan kewibawaannya, pemimpin juga berfungsi sebagai juri (wasit) dan hakim bagi segala konvensi dan "permainan" organisasi. Karena itu dia memikul tanggung jawab moral/etis yang lebih besar daripada anggota biasa, agar dia mampu menjamin proses humanisasi dan keadilan dalam organisasi.
- i. Seni kepemimpinan juga mencakup keseimbangan antara pelaksanaan tugas rutin (kontinuitas dari sistem kerja yang konvensional) dengan kegiatan-kegiatan inovatif dan kreatif dalam wujud penerapan sistem kerja baru, perbaikan, dan revisi.
- j. Tugas pemimpin yang paling sulit adalah pengambilan keputusan (*decision making*), yang memungkinkan berlangsungnya semua kerangka kerja yang efektif dan efisien.

Menurut Prawirohardjo dalam Sunindhia dan Widiyanti (1988:136) tugas seorang pemimpin adalah:

- a. Menterjemahkan (menyampaikan) dan merancang serta memimpin pelaksanaan putusan-putusan yang diambil oleh pihak atasan.
- b. Mengatur prosedur dan tata tertib pekerjaan dari mereka yang bekerja di bawahnya.
- c. Mengawasi kemajuan dalam pekerjaan di bawah pimpinannya.
- d. Mengatur koordinasi antara usaha-usaha di bawah pimpinannya.
- e. Mempercayakan (menyerahkan) beberapa wewenang dan tanggung jawab kepada orang bawahannya.

Hal senada juga disampaikan oleh Siagian (1999:39) bahwa tugas terpenting dan terutama bagi seorang pemimpin adalah untuk memimpin orang, memimpin pelaksanaan pekerjaan dan menggerakkan sumber-sumber material. Selain mempunyai tugas yang telah diuraikan di atas pemimpin harus mempunyai fungsi yang harus dilaksanakan. Fungsi seorang pemimpin menurut Djanaid (1994:9) adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pengambil keputusan. Sebagai pengambil keputusan ia harus ingat keputusannya harus membawa pengaruh pada yang dipimpin, oleh karenanya keputusan harus tepat sehingga dapat dilaksanakan.
- b. Memotivasi anak buah. Pemimpin harus memberikan stimulus (rangsangan) pada anak buah agar terdorong untuk berperilaku. Semakin kuat rangsangan yang diberikan semakin tinggi dorongan untuk berperilaku.
- c. Sebagai sumber informasi. Seorang pemimpin di samping pengambil keputusan ia juga tempat bertanya, oleh karena itu ia harus banyak informasi, sebagai sumber informasi datanya harus dipercaya.
- d. Menciptakan inspirasi. Sebagai pengambil keputusan seorang pemimpin harus penuh dengan ide yang disebut dengan inspirasi. Ide tersebut sering orisinil atau modifikasi dari ide-ide yang ada dalam bentuk cara berfikir:
 - 1) Induktif
 - 2) Deduktif
 - 3) Kausatif
 - 4) Problem solusi
 - 5) Kreatif
- e. Menciptakan keadilan. Seorang pemimpin membawahi orang banyak (anak buah). Anak buah memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Dalam hal sumber-sumber yang terbatas seorang pemimpin harus adil dalam berbagai sumber. Seorang pemimpin tak boleh pilih kasih atau berat sebelah.
- f. Sebagai katalisator. Sebagai alat mempercepat interaksi atau proses kerja sama. Seorang pemimpin dapat mempercepat kerjasama anak buah untuk mencapai tujuan.

- g. Sebagai wakil organisasi. Seorang pemimpin merupakan pencerminan dari anggota atau anak buah atau organisasi oleh karena setiap tindakannya langsung atau tidak langsung mewakili organisasi atau kelompoknya.
- h. Menyelesaikan konflik. Dalam organisasi sering ditemukan konflik. Konflik tersebut dapat berakibat positif dan negatif. Konflik yang berakibat negatif akan menghancurkan organisasi. Tugas pemimpin adalah sebagai mediator agar konflik tidak berkembang pada hal yang negatif.
- i. Memberi sugesti pada anak buah. Seorang pemimpin perlu membimbing anak buah agar kepercayaan dirinya kembali melalui sugesti.
- j. Integrator merupakan kenyataan dalam suatu organisasi timbul kelompok-kelompok sebagai akibat cara berfikir yang berkotak-kotak. Keadaan ini dapat berakibat positif dan negatif. Ia negatif kalau kotak-kotak tersebut menimbulkan konflik yang menghambat tujuan bersama. Ia positif karena suatu organisasi memang memerlukan spesialisasi pekerjaan. Spesialisasi ini membagi habis tugas-tugas organisasi akibat pengkotakan. Agar pengkotakan tidak menimbulkan hal yang negatif perlu usaha mengintegrasikan kepentingan kelompok yang ada. Tugas pemimpin dalam integrasi ini semakin penting terutama pada organisasi yang memiliki struktur yang kompleks.
- k. Komunikator. Upaya mempengaruhi orang dilakukan melalui komunikasi. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang persuasif, yaitu komunikasi yang memperhatikan faktor-faktor psikologi dan sosiologi.
- l. Perencana. Oleh karena pekerjaan seorang pemimpin terdiri dari banyak tindakan-tindakan yang berlain-lainan yang berubah-ubah, maka guna kelanjutan kegiatan-kegiatan itu ia harus membuat perencanaan.
- m. Memandang ke depan. Dari hasil senantiasa memandang ke depan seorang pemimpin harus mempunyai pemikiran dan penglihatan yang mampu meneropong apa yang akan terjadi dan kemampuan untuk melihat ke depan segala kemungkinan yang akan terjadi adalah merupakan hal yang benar-benar penting apabila seorang pemimpin hendak membawa pengikut atau anak buahnya ke arah yang dituju. Pemimpin yang bijaksana akan mendidik dan menganjurkan kepada para pembantu dan anak buahnya untuk turut serta mengembangkan fungsinya melihat ke depan ini.
- n. Pengembangan loyalitas. Pengembangan loyalitas ini tidak saja di antara para pengikut, akan tetapi juga di antara pemimpin rendahan dalam organisasi, serta antara pengikut dan pemimpin rendahan itu. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan rasa cinta, rasa hormat dan kepercayaan pada organisasi, kelompok dan pemimpin serta tugas dan pekerjaannya. Dengan timbulnya rasa cinta dan hormat inilah maka mereka akan percaya dan patuh serta akan setia kepada segala-galanya itu.

- o. Sebagai seorang ahli. Seorang pemimpin harus mempunyai keahlian, lebih-lebih dalam bidang yang dipimpinnya. Bukan itu saja, tetapi seberapa boleh ahli dalam banyak hal, oleh karena seorang pemimpin oleh anak buahnya dipandang serba tahu dan serba bisa, bahkan menurut cara kepemimpinan di zaman modern sekarang ini, maka untuk dapat mengatasi kekurangan akan keahlian itu, dan untuk menjaga jangan sampai mengecewakan maka pemimpin dari perusahaan-perusahaan besar terpaksa mengadakan majelis atau staf ahli untuk mengatasi kekurangan dalam keahliannya.
- p. Sebagai pengawas hubungan antara kelompok. Usahanya dalam hal ini pemimpin harus menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha menciptakan serta mengembangkan hubungan baik yang harmonis di antara para anggotanya, sehingga menimbulkan semangat kerja kelompok.
- q. Memberi anugerah. Fungsi selanjutnya dari pemimpin adalah memberi anugerah. Ia hendaknya senantiasa bersikap penuh perhatian atau penuh atensi terhadap anak buahnya. Ia harus dapat membesarkan hati para anggotanya yang rajin dan giat bekerja, menunjukkan prestasi yang baik serta memberikan sumbangan kepada organisasi.
- r. Bertindak sebagai wasit. Dalam menyelesaikan perselisihan atau menangani pengaduan-pengaduan antara para anak buahnya seorang pemimpin harus dapat menengahi dengan bertindak tegas secara objektif tanpa pandang bulu.

3. Peranan dan *Skill* Pemimpin

Sebagai seorang pemimpin atau pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan *skill*. Menurut Thoyib (2005:65) pemimpin memiliki peran *Interpersonal Roles*, *Informational Roles*, dan *Decisional Roles*. Menurut Covey dalam Rivai (2004:149) peran pemimpin dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. *Pathfinding* (pencarian alur) yaitu peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
- b. *Aligning* (penyelaras) yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
- c. *Empowering* (pemberdaya) yaitu peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreatifitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Skill seorang pemimpin menurut Thoyib (2005:65) adalah:

- a. Komunikasi verbal.
- b. Mengelola waktu dan stress.
- c. Melaksanakan pengambilan keputusan.

- d. Mengakui, menjelaskan dan memecahkan permasalahan.
- e. Memotivasi dan mempengaruhi orang lain.
- f. Mendelegasikan wewenang.
- g. Menetapkan tujuan dan menjalankan visi.
- h. Memiliki kesadaran diri.
- i. Membangun kerja tim.
- j. Mengelola konflik.

Kesimpulan peneliti dari beberapa pendapat ahli tersebut bahwa dalam menjalankan perannya seorang pemimpin harus mampu menentukan visi dan misi yang pasti dan menggerakkan serta mempengaruhi karyawan untuk melaksanakannya sesuai dengan prinsip-prinsip yang disepakati. Pemimpin juga harus memiliki *skill* dalam membangun kerja tim guna pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

C. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Menurut Suseno (1996:20), budaya kerja adalah "cara atau pola bertindak perusahaan termasuk di dalamnya pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan". Sedangkan Robbins dalam Thoyib (2005:525) menjelaskan bahwa budaya kerja itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Kotter dan Heskett, dua orang profesor dari *Havard Business School*, sebagaimana yang dikutip oleh Cheki (1996:15) mendefinisikan "budaya kerja sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai adaptasi secara eksternal maupun masalah integrasi secara internal". Menurut Budhi Paramita dalam Ndraha (1999:80), budaya kerja secara umum sebagai kelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem atau nilai yang diciptakan atau dikembangkan yang dipegang oleh anggota organisasi untuk mengatasi masalah-masalah dan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja.

2. Syarat Tumbuhnya Budaya Kerja

Syarat yang harus dipenuhi dalam menumbuhkan dan menciptakan budaya kerja menurut, Karyadi (1995:4) adalah:

- a. *Principle based agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan guna memperjelas cara kerjasama di antara para anggotanya.
- b. *An explicit governance process* yang dimaksudkan untuk menuangkan secara jelas hal-hal yang dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan. Dengan demikian, setiap orang mengetahui apa yang diharapkan darinya, dan mereka harus sepakat bertanggung jawab untuk melaksanakan.
- c. *A behavioral shift*, baik sebagai pribadi atau bersama-sama dalam tim. Hal ini diperlukan karena dalam *collaborative workplace* diperlukan perubahan bertahap ke arah budaya gotong-royong yang sebenarnya, serta melepaskan diri dari budaya penghindaran akomodatif dan kompromis.
- d. *Operating agreement*, yang mencerminkan *values and beliefs* yang dianut dan disepakati anggota tim, kelompok maupun perusahaan kalau hal ini dilakukan memungkinkan terbentuknya *colaborative work ethic* yang memerlukan perubahan definisi budaya kerja yang dapat mengubah organisasi dari hasil kerja agar sesuai dengan perilaku yang diinginkan.

Sulaksono (1988:20) berpendapat bahwa organisasi yang sukses pada jangka panjang organisasi yang memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki falsafah yang jelas dan tegas mengenai bagaimana menjelaskan usaha mereka.
- b. Memiliki pemimpin organisasi yang sungguh-sungguh dalam membentuk menyetel nilai-nilai organisasi.
- c. Memiliki nilai-nilai organisasi yang dimengerti dan dimiliki bersama untuk seluruh organisasi.

Nilai-nilai yang dimiliki bersama itu mendefinisikan karakter organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, yang sering dinamakan budaya kerja organisasi. Dari pendapat ahli tersebut maka

dapat disimpulkan bahwa tumbuhnya budaya kerja meliputi beberapa hal yaitu adanya pola kerja untuk tim, kejelasan hal-hal dalam lingkungan kerja yang umumnya harus diketahui dan dilaksanakan bagi setiap individu, adanya perubahan-perubahan ke arah budaya gotong-royong, serta adanya nilai-nilai yang dianut dan disepakati oleh anggota tim. Sehingga hasil kerja sesuai dengan perilaku yang diinginkan. Secara umum penulis menyimpulkan budaya kerja dalam organisasi adalah perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja.

D. Peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja

Peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja merupakan peranan yang vital bagi pemimpin dalam sebuah organisasi. Jika budaya kerja tersebut dapat dipegang teguh oleh seluruh karyawan maka hal itu akan membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan sebaliknya jika tidak dapat dipegang dan dianut oleh karyawan maka akan membahayakan kelangsungan hidup organisasi. Seperti yang diuraikan oleh Kertahadi (1994:8) menyampaikan bahwa beberapa poin tentang pemimpin sebagai pembangunan budaya antara lain:

1. Budaya adalah realitas yang dibangun, dan pemimpin mempunyai peranan yang sangat vital dalam membangun realita ini.
2. Pemimpin harus memperhatikan aspek-aspek simbolis dari peranan mereka. Apabila budaya tercipta dan terus dalam proses penciptaan melalui interaksi antara individu dalam organisasi, maka kualitas dari tindakan yang dilakukan seseorang terutama kualitas interaksinya dengan orang lain akan sangat menentukan dalam pengembangan budaya belajar yang positif (*positif learning oriented culture*).
3. Budaya organisasi merupakan visi yang jelas dan terstrukturisasi dari “harapan organisasi”, visi tercakup di dalamnya, nilai dan keinginan, visi dan artikulasi visi ini merupakan suatu interaksi antar anggota organisasi. Semua anggota harus berkontribusi terhadap pengembangan visi tersebut. Kendatipun demikian, pemimpinlah yang paling bertanggung jawab menjamin artikulasi visi tersebut dengan cara demikian rupa sehingga menjadi visi organisasi.
4. Salah satu karakteristik pemimpin yang *exelent* adalah perhatian mereka pada “*purposing*” yaitu tindakan dan upaya yang terus-menerus untuk meningkatkan kejelasan, konsensus, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin harus sangat sadar akan visi ini, ada tujuan pada setiap tindakan yang akan dilakukan dalam interaksi dengan orang lain.

5. Komponen yang paling vital dari kegiatan pemimpin adalah nilai yang dikomunikasikan kepada orang lain yang bekerja bersamanya. Mengkomunikasikan nilai dan menjadikan orang lain berpegang pada nilai itu merupakan penentu utama efektifitas kepemimpinan simbolis. Pemimpin harus menyadari benar bahwa mulai *action* juga *in action* yang dilakukannya mempunyai suatu arti dan nilai yang terkomunikasikan kepada orang lain.
6. Pemimpin yang *exelent* juga menaruh perhatian yang besar terhadap “*The Little Thing*” karena ia sadar, melalui hal kecil, visi dan tujuan dapat dikomunikasikan dalam kegiatan sehari-hari.

Peranan pemimpin dalam menumbuhkan budaya kerja menurut, Karyadi (1989:61-63) menyimpulkan sebagai berikut:

1. Sebagai seorang pencipta, seorang pemimpin hendaknya mampu mencetuskan pikiran atau ide baru.
2. Sebagai seorang perencana, pemimpin hendaknya mampu membuat rencana yang tersusun menurut fakta-fakta yang objektif tentang masalah yang dipimpinnya.
3. Sebagai wakil kelompok pemimpin bukanlah seorang yang berdiri di luar kelompoknya, ia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelompok itu. Dengan demikian maka segala pikiran, usaha dan tindakan hendaklah dilakukan demi tujuan kelompoknya.
4. Sebagai seorang ahli, seorang pemimpin oleh anak buahnya dipandang sebagai orang yang serba tahu dan serba bisa.
5. Sebagai pengawas hubungan antar anggota-anggota organisasi, pemimpin harus menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha menciptakan dan mengembangkan hubungan yang baik dan harmonis di antara para anggotanya, sehingga menimbulkan budaya kerja kelompok.
6. Bertindak sebagai wasit atau hakim, pemimpin (harus dapat menangani dengan tegas secara objektif tanpa pilih kasih atau memihak pada golongan tertentu).
7. Sebagai pemegang tanggung jawab kelompok, seorang pemimpin yang baik harus berani bertanggung jawab atas nama kelompok.
8. Bertindak sebagai ayah, ia menaruh cinta kasih terhadap anggotanya sesuai sikap seorang ayah.
9. Sebagai korban atau “kambing hitam” bahwa dirinya tempat melempar keburukan-keburukan dan kesalahan-kesalahan dalam organisasi. Sebagai pemimpin kelompok yang harus bertanggung jawab atas nasib organisasi dan para anggota yang dipimpinnya.
10. Menjalankan peranan sesuai dengan rumusan Ki Hajar Dewantoro tentang kependidikan atau kepemimpinan yang berbunyi:
 - a. Ing ngarso sung tulodo (di muka memberi teladan).
 - b. Ing madyo mangun karso (di tengah membangun kemauan).
 - c. Tut wuri handayani (di belakang selalu mempengaruhi).

Beberapa hal yang dijelaskan tersebut, maka dapat digambarkan bahwa budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, apabila pemimpin mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan peranannya. Artinya peranan pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan supaya perilaku bawahan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan akan membantu terbentuknya budaya kerja organisasi. Agar peran pemimpin berjalan dengan baik diperlukan teknik kepemimpinan, komunikasi dan pengambilan keputusan yang terarah. Karyawan akan berbudaya kerja sesuai dengan aturan organisasi apabila pemimpin mampu menggunakan cara yang tepat untuk mempengaruhi bawahannya supaya bergerak ke arah yang diinginkan yakni teknik untuk menjadi teladan bagi pengikutnya.

Seorang karyawan perlu memahami terhadap tugas atau kewajiban yang dilakukan maka, sebaiknya seorang pemimpin selalu melakukan komunikasi dengan bawahan dan memberikan petunjuk serta bila perlu terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan. Dan salah satu hal lagi agar karyawan mampu untuk memahami tugas atau kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya, seorang pemimpin harus mengambil keputusan secara tepat, dan dapat diterapkan serta harus jeli dalam memanfaatkan potensi dan keahlian karyawan.

Pemahaman seorang pemimpin terhadap budaya kerja akan mempengaruhi perilaku individu dan bawahan sehingga akan mendorong bawahan untuk bekerja lebih bergairah karena merasa bahwa apa yang mereka kerjakan sudah sesuai dengan sistem dan prosedur kerja yang ada. Budaya kerja ini akan benar-benar berfungsi sebagai penjamin hidup, kelangsungan hidup organisasi apabila dilaksanakan dengan ikhlas dan sepenuh hati oleh segenap anggotanya. Sebaliknya akan menjadi rapuh dan lemah kalau anggota organisasi tersebut melaksanakannya karena merasa takut, tertekan dan terpaksa. Oleh sebab itu penting bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan dan menumbuhkan budaya kerja.

Pada umumnya organisasi tidak dapat mewujudkan budaya kerja yang baik karena para pemimpin masih belum bisa merubah sikap dan perilaku karyawan mereka sejalan dengan usaha yang mereka laksanakan seperti pendapat Mussehman dan Jacson (1988:126) : “perilaku organisasi berkepentingan, bukan

mengenai bagaimana organisasi itu berperilaku, melainkan orang berperilaku dalam organisasi kerja”. Sehubungan dengan hal ini Sulaksono (1988:23) mengatakan bahwa: “penanganan membangun budaya kerja dalam perusahaan terletak pada peranan individu manajer dalam tiap-tiap perusahaan”. Kepemimpinan yang berhasil harus dapat merubah perilaku individu sesuai dengan perilaku kerja yang ditetapkan dalam organisasi. Pemahaman karyawan terhadap perilaku kerja organisasi akan menciptakan iklim kerja yang mendukung terwujudnya produktivitas dan efektivitas organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Atherton dan Klemmack dalam Ali (2000:35) bahwa: “penelitian deskriptif sebagaimana ditunjukkan oleh namanya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih”. Sedangkan menurut Moleong (2000:6) “penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah hal-hal yang dijadikan sebagai pusat perhatian dalam penelitian dan memudahkan dalam menentukan data yang akan diperlukan untuk suatu penelitian, dan maksud ditetapkannya fokus penelitian seperti yang diungkapkan oleh Moleong (2000:62) yakni sebagai berikut: “pertama menetapkan fokus dapat membatasi studi, kedua, penetapan fokus ini berfungsi sebagai pemenuhan kriteria inklusi-eksklusi atau masukan, mengeluarkan suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan”.

Fokus dalam penelitian ini adalah gambaran peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja, peranan pemimpin tersebut dapat dilihat dari:

1. Pemberian *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan organisasi. Seperti upaya pemimpin dalam menekankan pentingnya memberikan pengarahan, menjelaskan keterbukaan, menumbuhkan komitmen dan penyerahan tanggung jawab.
2. Pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan. Seperti pemimpin memberikan penjelasan berupa petunjuk tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan karyawannya, mengingatkan karyawan, menghindari

penyimpangan dan memperbaiki kesalahan. Agar karyawan merasa tergerak untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik,

3. Melakukan pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi. Seperti seorang pemimpin yang harus mampu menjadi sosok panutan dalam kedisiplinan kerja, pemberian motivasi, membentuk perilaku dan penyelesaian pekerjaan.
4. Pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok, maupun organisasi. Seperti pengarah strategi, mengevaluasi hasil kerja, memberikan inspirasi, pemberian penghargaan dan hukuman.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Fokus untuk tempat penelitian dalam penelitian ini adalah lingkungan yang berada di dalam PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dimana peneliti mengadakan kegiatan wawancara dan mencari data yang dibutuhkan di dalam penelitian.

D. Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini adalah:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber-sumber yang memberikan data langsung dari tangan pertama atau data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diperoleh dari responden yang diteliti, kemudian dicatat (Moleong, 2000:112). Dalam penulisan ini data primer diperoleh melalui proses wawancara. Dalam usaha wawancara ini yang dijadikan responden adalah:

- a. Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.
- b. Kepala Bagian Akuntansi Keuangan SDM dan Umum PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.
- c. Karyawan Bagian Sekretariat dan Kasir PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.
- d. Karyawan Bagian Piutang dan Penyimpan Faktur PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

2. Sumber Data Sekunder

Moleong (2000:113) mengatakan data sekunder adalah sumber yang mengutip dari sumber lain, seperti arsip, dokumen yang diperoleh dari organisasi dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini sumber sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan arsip pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Seperti profil organisasi yang meliputi visi, misi, tujuan organisasi, struktur organisasi, sejarah, dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu, Moleong (2000:135). Oleh karena itu untuk mendapatkan data pewawancara dapat memilih orang yang akan diwawancarai, yakni Pemimpin Cabang, Ka. Akuntansi keuangan SDM dan Umum, Karyawan Bagian sekretariat dan kasir, serta karyawan bagian piutang dan penyimpan faktur di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui dokumen organisasi pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang yang disesuaikan dengan keperluan penelitian seperti profil organisasi yang meliputi visi, misi, tujuan organisasi, struktur organisasi, sejarah dan data-data lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

3. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dengan mengajukan seperangkat pertanyaan yang disusun oleh peneliti kepada responden sehingga nantinya diperoleh data yang akurat berupa tanggapan langsung dari responden.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh penulis dalam menggali data untuk proses penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Pedoman Wawancara dan Kuesioner yaitu berupa daftar pertanyaan yang diberikan pada informan penelitian secara lisan untuk dijawab dalam upaya mendapatkan data yang dibutuhkan untuk menjawab masalah penelitian.
2. Catatan Lapangan yaitu berupa catatan-catatan sistematis yang disusun berdasarkan temuan di tempat penelitian. Berupa nilai-nilai organisasi seperti: Komitmen, integritas, tanggung jawab terhadap organisasi, kejujuran, kreativitas, kepercayaan, saling menghormati, serta kepemimpinan yang efektif.

G. Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sebagaimana yang diungkapkan Effendi dan Manning dalam Nazir (1998:263), bahwa: "analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibicarakan dan diinterpretasikan".

Analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah analisis secara induktif yang tahapannya menurut Miles dan Huberman (1992:16) terdiri dari tiga tahapan pokok, yaitu:

1. Reduksi Data
Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Laporan lapangan oleh penulis direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data ini berlangsung terus-menerus selama proses penelitian berlangsung.
2. Penyajian Data
Penyajian data yaitu berupa sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.
3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi
Akhir dari kegiatan analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Verifikasi data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara terus-

menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari setiap data yang didapat yaitu mencari pola, tema, hubungan yang sama, hal-hal yang sering muncul, hal-hal yang jarang muncul, serta hal lainnya yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat sementara. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi yang terus-menerus akan diperoleh kesimpulan yang bersifat tetap.

Berdasarkan tiga tahapan pokok yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data primer yaitu data yang diperoleh dari lokasi penelitian dan wawancara, yaitu data tentang peranan pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang di dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pembentukan budaya kerja seperti: pemberian pola kerja untuk tim, pemberian petunjuk di dalam lingkungan kerja, melakukan pengarahan mengenai perubahan perilaku yang ditetapkan organisasi, pemberian nilai dan kepercayaan yang dianut dan disepakati oleh anggota tim.
2. Mempelajari data primer dan mengkategorikannya ke dalam item-item tertentu secara terinci dan sistematis (reduksi data) sesuai dengan fokus penelitian.
3. Mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen pendukung seperti profil organisasi yang meliputi: visi, misi, tujuan organisasi, struktur organisasi, sejarah organisasi dan lain-lain.
4. Mempelajari data sekunder dan mengelompokkan ke dalam item-item tertentu.
5. Menyusun dan menyajikan data yang diperoleh baik data primer atau sekunder (*display data*) untuk memberikan deskriptif atau gambaran tentang peranan pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang di dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pembentukan budaya kerja seperti: pemberian pola kerja untuk tim, pemberian petunjuk di dalam lingkungan kerja, melakukan pengarahan mengenai perubahan

perilaku yang ditetapkan organisasi, pemberian nilai dan kepercayaan yang dianut dan disepakati oleh anggota tim.

6. Pengambilan keputusan dan verifikasi. Berdasarkan pemahaman atas data yang disajikan, peneliti dapat menarik kesimpulan sekaligus menjawab permasalahan: bagaimana gambaran peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang? seperti yang telah dirumuskan di dalam perumusan masalah. Bahwa pengambilan keputusan telah disesuaikan dengan fokus penelitian.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT. Rajawali Nusindo

PT Rajawali Nusantara Indonesia (Rajawali Nusindo) merupakan salah satu perusahaan tertua di Indonesia dengan ukiran sejarah yang cemerlang. Pada awalnya Perusahaan bernama Kian Gwan Company Limited NV didirikan dengan akta No.85 dari Tan A Sioe Notaris di Semarang tanggal 22 Juli 1955 yang bernaung di dalam grup Oei Tiong Ham Concern. Anggaran dasar telah mengalami perubahan dengan akta No. 91 tanggal 30 Agustus 1955 dari Notaris yang sama dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.J.A.1/103/13 tanggal 5 November 1955. Pada tahun 1961 perusahaan tersebut dinasionalisasikan oleh Pemerintah RI berdasarkan Keputusan Pengadilan Ekonomi No.32/1961 EKS tanggal 10 Juli 1961 yang kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Mahkamah Agung RI No.5/Kr/K/1963 tanggal 27 April 1963 dimana kegiatan perusahaan berada dibawah penguasaan Menteri / Jaksa Agung untuk selanjutnya pada tanggal 20 Juli 1963 penguasaan diserahkan dari Jaksa Agung kepada Menteri Urusan Pendapatan Pembiayaan dan Pengawasan (P3) yang sekarang menjadi Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kompartemen Keuangan tanggal 19 Agustus 1964 No.0642/M.K.3/64 dari seluruh harta Oei Tiong Ham Concern oleh Pemerintah dipergunakan sebagai Penyertaan Modal Pemerintah dalam pendirian PT Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia termasuk di dalamnya seluruh saham Kian Gwan Company Indonesia Limited NV. Dalam perkembangannya sesuai dengan akte No.5 dari Joeni Moelyani Notaris di Semarang tanggal 1 Pebruari 1971 telah diadakan perubahan Anggaran Dasar Perseroan Kian Gwan Company Indonesia Limited NV dengan merubah nama perusahaan tersebut menjadi PT Rajawali Impor Ekspor dan pada tanggal 18 Juni 1971 terjadi lagi perubahan Anggaran Dasar Perseroan dengan akta No.37 dari Notaris yang sama dengan merubah kembali nama perusahaan menjadi PT Perusahaan

Impor Ekspor Rajawali Nusindo dan perubahan tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.J.A.5/138/3 tanggal 23 September 1971. Pada tanggal 27 Juni 1975 Anggaran Dasar mengalami perubahan kembali dengan menyatakan seluruh saham PT PIE Rajawali Nusindo dimiliki oleh PT PPEN Rajawali Nusantara Indonesia. Perubahan Anggaran Dasar Perseroan terjadi kembali pada tanggal 6 Agustus 1981 dengan meningkatkan modal perseroan dan telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.C2-5684.HT.01.04.TH.83.

Pada tanggal 29 Mei 1995 dengan akta No. 107 dari Imas Fatimah SH. Notaris di Jakarta terjadi lagi perubahan Anggaran Dasar Perseroan dengan peningkatan modal dan menyingkat nama PT Perusahaan Impor Ekspor Rajawali Nusindo menjadi PT Rajawali Nusindo dan perubahan anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.C2-7539.HT.01.04.TH.96 tanggal 6 Maret 1996. Kemudian Anggaran Dasar mengalami perubahan kembali dengan akta No.88 dari Notaris Sutjipto SH tanggal 17 Juli 1996 tentang peningkatan modal dan perubahan tersebut telah pula mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.C2-HT.01.04.A.805 tanggal 25 Januari 1997.

Pada tanggal 8 Juli 1998 Anggaran Dasar Perseroan mengalami perubahan kembali dengan akta No.21 tanggal 8 Juli 1998 tentang maksud dan tujuan serta perubahan struktur permodalan. Perubahan tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman RI No.C2-18.868.HT.01.04.TH.98 tanggal 2 Oktober 1998. Terakhir Anggaran Dasar Perseroan mengalami perubahan kembali dengan akta No.32 dari Notaris Sutjipto SH tanggal 12 Juni 2001 tentang penggabungan PT Rajawali Nusindo ke dalam PT Rajawali Nusantara Indonesia. Perubahan Anggaran tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI No.C-05796.HT.01.04.TH.2001 tanggal 14 Agustus 2001.

Pada tanggal 31 Oktober 2004 dengan akta nomor 4 dari Nanda Fauz Iwan, SH, M.Kn, notaris yang berkedudukan di Jakarta, terjadi lagi perubahan tentang pemisahan unit distribusi dan perdagangan PT Rajawali Nusantara Indonesia menjadi anak perusahaan sendiri dengan nama PT Rajawali

Nusindo. Pendirian perseroan tersebut telah disetujui oleh Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara nomor S-244/MBU/2004 tanggal 4 Mei 2004 serta telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor C-16617 HT.01.01.TH.2004 tanggal 2 Juli 2004.

Perubahan Anggaran Dasar ditetapkan oleh Rapat Umum Pemegang Saham, yang dihadiri oleh Pemegang Saham yang mewakili paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua per tiga) bagian dari jumlah seluruh saham yang mempunyai hak suara yang sah dan disetujui oleh paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua per tiga) bagian dari jumlah suara tersebut. Perubahan tersebut harus dibuat dengan akta Notaris dan dalam Bahasa Indonesia serta dilaporkan kepada Menteri Kehakiman Replublik Indonesia dan didaftarkan dalam Daftar Perusahaan.

2. Budaya Kerja

Setiap organisasi mempunyai visi dan misi masing-masing yang merupakan pedoman untuk mengarahkan dan mempermudah jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

a. Visi

Menjadi perusahaan distributor dan trading yang terpercaya.

b. Misi

- 1) Memberdayakan seluruh karyawan sebagai aset yang berharga untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.
- 2) Mengembangkan kemitraan dengan *principal* yang menghasilkan produk berkualitas.
- 3) Selalu meningkatkan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan.
- 4) Selalu menjaga efektivitas dan efisiensi.

c. Nilai

Nilai-nilai perusahaan dipandang penting untuk membentuk budaya kerja sumber daya manusia PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, sehingga dapat memberikan kepuasan semua pihak. Adapun nilai-nilai perusahaan adalah sebagai berikut:

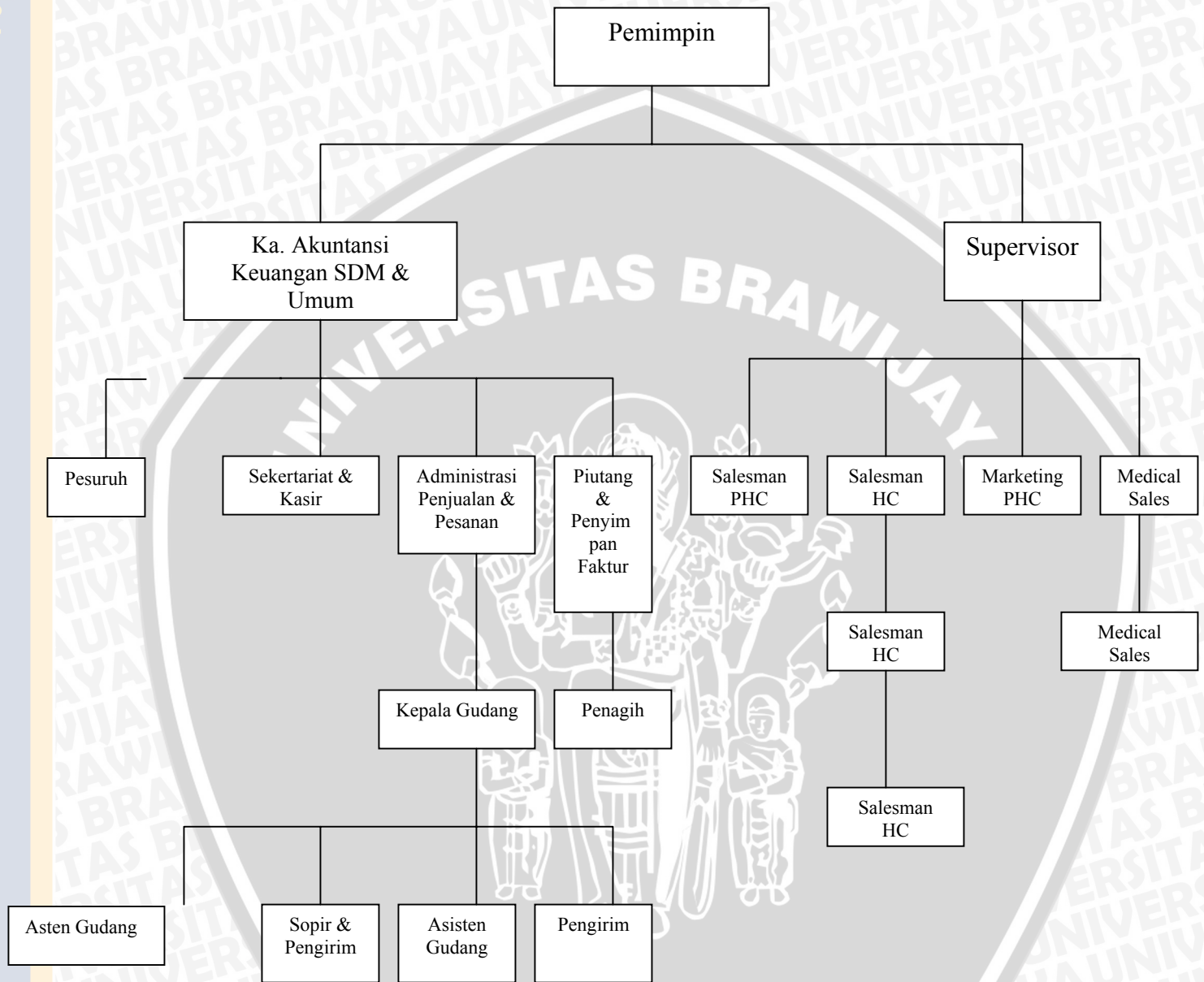
- 1) Kepedulian menjadikan kami selalu selangkah lebih maju melalui sikap responsif.
- 2) Komitmen memupuk rasa tanggung jawab, dan kebersamaan untuk menjadi mitra terpercaya dan disegani.
- 3) Kemauan untuk senantiasa berubah menjadi lebih baik.
- 4) Kepatuhan pada peraturan dan menjaga nilai-nilai profesionalitas.
- 5) Kemampuan bidang trading dan distribusi untuk meningkatkan skala ekonomi.

3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Mengorganisasi berarti menyusun faktor produksi tenaga kerja sedemikian rupa, sehingga dapat menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan atau ditentukan oleh pimpinan, dan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan melihat struktur organisasinya, maka dapat diketahui atau merupakan petunjuk bagaimana pembagian pekerjaan, fungsi, wewenang dan tanggungjawab antara atasan dan bawahan. PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, memakai bentuk struktur organisasi garis seperti yang terlihat pada gambar berikut.



Bagan Struktur Organisasi PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang



Sumber: PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 2009

Keterangan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pemimpin

- 1) Melakukan fungsi manajemen (*planing, organizing, directing dan controlling*) serta evaluasi cabang Cirebon.
- 2) Melakukan fungsi lobi dan negosiasi lanjut dengan pelanggan-pelanggan besar.
- 3) Melakukan tender dengan pihak-pihak tertentu, khususnya pemerintah daerah dan instansi-instansi terkait.
- 4) Koordinasi dan pelaporan berkala kepada koordinator wilayah timur mengenai target penjualan, kinerja cabang dan anggaran.
- 5) Mendiskusikan dan mengkoordinasikan penyusunan RKAP dengan prinsipal untuk diajukan ke pusat.
- 6) Melakukan evaluasi kerja bulan lalu mengenai penjualan, pencapaian, persediaan dan piutang.
- 7) Melakukan evaluasi bulan berjalan mengenai pencapaian dan cara pemenuhan target pencapaian berikutnya.

b. Kepala Akuntansi Keuangan SDM & Umum

- 1) Melakukan pembukuan atas anggaran baik pengeluaran maupun pemasukan.
- 2) Melakukan rekap penjualan cabang maupun prinsipal.
- 3) Melakukan fungsi personalia untuk *payroll*, pembayaran pajak, uang kesehatan, dan lain-lain.
- 4) Menyusun dan mengusulkan rancangan RKAP.

Kepala Akuntansi Keuangan SDM & Umum membawahi:

a) Piutang dan Penyimpan Faktur

- (1) Memasukkan data keuangan ke dalam komputer.
- (2) Rekonsiliasi data bank dan data-data masuk lainnya (data penjualan, pajak dan pembayaran).
- (3) Mengedit dan memastikan kebenaran data-data yang ada.
- (4) Memasukkan data-data penjualan dan faktur yang sudah jatuh tempo ke dalam komputer.

- (5) Membuat laporan keuangan (R/L) dan menyusun laporan data-data pembukuan lainnya.
- b) Administrasi Penjualan dan Pesanan
 - (1) Melakukan pemesanan kepada masing-masing prinsipal maupun distributor untuk memenuhi permintaan pelanggan.
 - (2) Menerima semua pemesanan dari pelanggan dan *salesman*.
 - (3) Membuat faktur pemesanan.
 - (4) Membuat laporan pemesanan harian, mingguan, bulanan dan tahunan yang dilaporkan kepada kepala cabang.
 - (5) Menerima pesanan dari *salesman* dan menyiapkan faktur pemesanannya.
 - (6) Mencetak faktur pajak dan laporan nota kredit dan kelengkapan lainnya.
 - (7) Mencetak nota debit barang dan nota return barang dan kelengkapan administratif pemesanan lainnya.
 - (8) Memberikan DO (*Delivery Order*) ke gudang dan administrasi.
 - (9) Melakukan pemesanan barang per bulan (tanggal 5 pemesanan kepada principal dan tanggal 20 pemesanan kepada pabrik setiap bulannya).
 - (10) Melaksanakan fungsi administrasi.
- c) Sekertariat dan Kasir
 - (1) Menyetor dan mengambil uang ke atau dari bank.
 - (2) Menerima pemasukan dari *salesman*.
 - (3) Melakukan pembayaran kepada distribusi maupun principal.
 - (4) Membuat laporan dan rekap kas mutasi dan bank mutasi setiap minggunya yang dilaporkan ke kepala cabang dan bagian keuangan.
- d) Penagih
 - (1) Menerima kontra bon dari administarsi piutang.
 - (2) Melakukan pemeriksaan dengan melihat daftar penagihan (DP).
 - (3) Melakukan penagihan kepada semua pelanggan.
 - (4) Membuat laporan penagihan yang telah selesai dilaksanakan.

- (5) Membuat rekap ulang dan diberikan kepada bagian pembukuan.
 - (6) Membuat kontrabon jika faktur belum dibuat kontrabon.
 - e) Kepala Gudang
 - (1) Berhubungan dengan pelanggan untuk pemesanan dan komplain.
 - (2) Memonitor keluar masuknya obat.
 - (3) Melaporkan satu bulan persediaan obat keras, alkes ke Dinas Kesehatan dan Balai POM.
 - (4) Menyiapkan kelengkapan administratif untuk kelengkapan pesanan dan penjualan.
 - (5) Memeriksa dan mengawasi kondisi dan proses keluar-masuknya barang ke gudang.
 - f) Pesuruh dan Sopir
 - (1) Merawat dan membersihkan mobil-mobil yang ada di cabang khususnya untuk mobil pengantar barang.
 - (2) Mengirimkan barang kepada pelanggan sesuai pesanan dengan kelengkapan SP (Surat Pengiriman).
 - (3) Mengantar-jemput tamu.
 - d. Supervisor
 - 1) Mengkoordinir pada karyawan dalam melakukan proses agar aktivitas tersebut dapat berjalan lancar.
 - 2) Melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap semua tugas yang diserahkan oleh pemimpin cabang.
- Supervisor membawahi:
- a) *Salesman* PHC
 - (1) Menyiapkan daftar rencana kunjungan.
 - (2) Melakukan persiapan administratif untuk melakukan kunjungan.
 - (3) Menawarkan dan mengusulkan produk kepada pelanggan termasuk apabila ada pemberian bonus-bonus.
 - (4) Mencatat pesanan dan menginformasikannya kepada bagian pemesanan.
 - (5) Melakukan rekap omset harian untuk laporan setiap dua minggu.

b) Marketing PHC

- (1) Melakukan promosi alat kesehatan ke Rumah Sakit Umum Cirebon.
- (2) Memberikan *sample* alat kesehatan kepada pelanggan, kemudian diberikan kuesioner untuk diisi.
- (3) Menerima pemesanan barang dari Rumah Sakit bila *salesman* tidak sempat.
- (4) Mencari *demand*.
- (5) Membuat surat penawaran untuk pelanggan.
- (6) Membuat laporan pemasaran untuk dilaporkan ke Pemimpin Cabang dan *Sales Manager* PHC (*Trading*).

Berikut ini adalah pelaksanaan tugas dan fungsi dilaksanakan sesuai dengan jadwal jam kerja yang telah diatur sedemikian rupa. Adapun jadwal jam kerja kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang seperti yang tersaji pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 1

Jadwal jam kerja pada kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang

No	Hari	Jam Kerja
1	Senin – Jum'at	08.00 s/d 16.00
2	Sabtu	08.30 s/d 13.00

Sumber: PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 2009

Dengan jadwal kerja demikian serta seragam harian dalam pelaksanaan tugas, maka karyawan yang ada bekerja sesuai dengan aturan yang ada.

Berikut ini adalah daftar nama karyawan beserta jabatan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang:

Tabel 2

Daftar Nama dan Jabatan Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang

No	Nama	Jabatan
1	Bernadeta Kusumahestri	Pemimpin
2	Kurniawan	Ka. Akuntansi Keuangan SDM & Umum
3	Lis Cahyani	Supervisor
4	Sulistiyono	Kepala Gudang
5	Francisca Sicilia	Sekretariat & Kasir
6	Dini Regsanti	Administrasi Penjualan & Pesanan
7	Siti Nurul Uyun	Piutang & Penyimpan Faktur
8	Ahmad Suryadi	Penagih
9	Kusno	Salesman PHC
10	Heru Subagyo	Salesman HC
11	Agung S	Marketing PHC
12	Rendra R	Medical Sales
13	M. Erwantono	Salesman HC
14	Bambang W	Salesman HC
15	Subur M	Medical Sales
16	Daniel Abudi	Asisten Gudang
17	Anton H	Asisten Gudang
18	A. Syaiful	Pengirim
19	Andri	Sopir & Pengirim
20	Suroso	Pesuruh
21	Harianto	Pesuruh

Sumber: PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 2009

Selanjutnya guna mengetahui keadaan pegawai menurut tingkat pendidikan karyawan pada kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 3
Tingkat Pendidikan Karyawan

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SLTP	-
3	SLTA	3
4	Diploma	5
5	Sarjana	9
6	Magister	4
Jumlah		21

Sumber: PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 2009

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan pendidikan Sarjana menempati tingkat pendidikan yang tertinggi yang dimiliki oleh karyawan, yaitu sebanyak 9 orang, sedangkan pendidikan SLTA menempati tingkat pendidikan yang terendah yang dimiliki karyawan yaitu sebanyak 3 orang .

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang ada mempunyai tingkat pendidikan yang memadai, dengan demikian dapat dioptimalkan kemampuannya oleh Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang guna menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

B. Data Fokus Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian, maka berikut ini disajikan data untuk menggambarkan peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

1. Pemberian *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan.

Pemimpin dalam kegiatannya baik kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kegiatan di luar pekerjaan harus berpedoman pada *Principle Based Agreement*, yakni pola kerja tim, kelompok dan perusahaan

guna memperjelas cara kerjasama di antara para anggotanya. Berdasarkan wawancara, diperoleh data sebagai berikut:

”Sikap dan tingkah laku seorang pimpinan sangat penting, baik dalam setiap kegiatan maupun dalam pelaksanaan proses kerja sehari-sehari. Pada dasarnya tugas pimpinan di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang ini adalah melakukan pengawasan dan pengaturan dalam kegiatan administrasi, melakukan fungsi manajemen (*planing, organizing, directing dan controlling*), melakukan fungsi lobi dan negosiasi lanjut dengan pelanggan-pelanggan besar, serta melakukan dan mengatur koordinasi dengan karyawan. Maka dari itu pimpinan harus memiliki *Principle Based Agreement* seperti kemampuan partisipatif dan kooperatif pada setiap karyawannya dalam setiap kegiatan kantor, misalnya pimpinan selalu menanyakan kesulitan karyawannya, kalau langsung bisa kita tangani, kita berikan panduan atau cara-cara mengatasi masalahnya kemudian harus kita contohkan sendiri dahulu, jika kita tidak bisa langsung tangani kita tanyakan kepada orang yang lebih tahu (dari kantor pusat atau cabang lain) dan kita harus secara periodik cek kepada karyawan apakah sudah lancar atau masih ada kendala” (Hasil wawancara dengan Bernadeta Kusumahestri, Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 11 Mei 2009).

Hal senada juga diungkapkan Kepala Bagian Akuntansi Keuangan SDM dan Umum, beliau berpendapat:

”Sikap dan tingkah laku yang *Principle Based Agreement* dari seorang pimpinan sangat penting, karena bisa memperjelas cara kerja sama pada karyawannya sehingga karyawan merasa semangat dan jelas dalam melaksanakan pekerjaannya, pimpinan juga senantiasa memberikan aturan-aturan, perintah dan instruksi-instruksi yang jelas kepada karyawan mengenai sistem kerja yang ada di perusahaan. Selain itu harus ada semacam pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan tentang apa yang dibutuhkan karyawan, kesejahteraan karyawan, ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan juga tentang kenyamanan karyawan dengan kondisi lingkungan kerja” (Hasil wawancara dengan Kurniawan, Kepala Akuntansi Keuangan SDM dan Umum, 22 Mei 2009).

Mengenai sikap dan tingkah laku pimpinan dalam memberikan *Principle Based Agreement*, seperti yang di ungkapkan karyawan berikut ini:

”Pimpinan dalam memberikan *Principle Based Agreement* sering menekankan akan pentingnya nilai-nilai kejujuran, komitmen, integritas yang tinggi dan tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan, serta kerjasama yang harmonis dan dinamis antar karyawan dalam setiap kegiatan kantor maupun kegiatan informal seperti halal bi halal dengan seluruh keluarga, rekreasi bersama, kunjungan ke rumah setiap ada kelahiran atau sakit, dan olah raga bersama. Hal ini penting, karena menimbulkan semangat kerja kelompok dan menghindari terjadinya konflik yang akhirnya akan menghambat tercapainya

tujuan organisasi” (Hasil wawancara dengan Fransisca Sicilia, bagian Sekretariat dan Kasir, 11 Mei 2009).

”Pimpinan selalu bersikap dan bertingkah laku Principle Based Agreement sesuai dengan nilai-nilai dasar atau norma-norma di perusahaan ini yang terdapat pada PKB (Perjanjian Kerja Bersama) dan dilaksanakan seluruh karyawan secara nasional, pembahasan terhadap aturan ini di lakukan setiap ada PKB baru dan secara bersama-sama di laksanakan” (Hasil wawancara dengan Siti Nurul Uyun bagian Piutang dan Penyimpan Faktur, 11 Mei 2009).

Dalam pembahasan tentang upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam rangka pemberian *Principle Based Agreement* sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan, penulis mempergunakan indikator yang dapat dilihat dari cara Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam mengarahkan karyawan tentang pentingnya kejujuran, menjelaskan pentingnya keterbukaan antara sesama karyawan maupun dengan pimpinan, menumbuhkan komitmen terhadap perusahaan dan penyerahan tanggung jawab kepada karyawan. Untuk mengetahui bagaimana pendapat karyawan berkenaan dengan indikator-indikator upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan, penulis telah melakukan wawancara kepada 20 orang karyawan di Kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Hasil Wawancara tersebut terangkum seperti nampak pada tabel berikut ini :

Tabel 4

JAWABAN KARYAWAN TERHADAP UPAYA PEMIMPIN PT.
RAJAWALI NUSINDO CABANG MALANG DALAM PEMBERIAN
PRINCIPLE BASED AGREEMENT

No	Keterangan	Jawaban						Jumlah orang
		Sering	%	Jarang	%	Tidak pernah	%	
1	Memberikan pengarahan	13	65	5	25	2	10	20
2	Menjelaskan keterbukaan	15	75	4	20	1	5	20
3	Menumbuhkan komitmen	12	60	5	25	3	15	20
4	Penyerahan tanggung jawab	14	70	4	20	2	10	20

Sumber : Hasil wawancara diolah, Juli 2009

Data pada tabel 4 tersebut menunjukkan bahwa jawaban karyawan terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan : untuk item tentang pemberian pengarahan, menunjukkan karyawan yang menyatakan jawaban sering sebanyak 65%, sedangkan untuk item tentang menjelaskan pentingnya keterbukaan antar karyawan, menunjukkan karyawan yang menyatakan jawaban sering sebanyak 75%, kemudian 60% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang menumbuhkan komitmen serta 70% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang penyerahan tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian *Principle Based Agreement* sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan.

2. Pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan.

Agar karyawan merasa tergerak untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik maka pimpinan memberikan penjelasan berupa petunjuk tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan karyawannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan , diperoleh keterangan sebagai berikut:

”PT Rajawali Nusindo Cabang Malang mempunyai *Job Description* dimana karyawan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan gambaran yang telah diterima dan ditentukan. Namun dalam pelaksanaannya kerja sehari-hari kadang diperlukan petunjuk lagi baik secara lisan maupun tulisan. Dalam pemberian petunjuk pada karyawan diperlukan cara-cara yang berbeda. Misalnya selain dalam pertemuan resmi atau *meeting* mingguan, secara lisan juga kita ingatkan kewajiban-kewajiban perusahaan setiap waktu, secara pribadi kita bicarakan apa tujuan perusahaan, apa kewajiban karyawan, setiap ada pelanggaran kita tegur dan kita ingatkan kembali dan semua kewajiban tertuang dalam penilaian SMK setiap karyawan” (Hasil wawancara dengan Bernadeta Kusumahestri, Pemimpin Cabang PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 11 Mei 2009).

Sehubungan dengan hal ini, Kepala Bagian Akuntansi Keuangan SDM dan Umum mengatakan:

”Dalam setiap penempatan karyawan pada suatu jabatan berdasarkan beberapa kriteria seperti kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Dengan demikian pemberian petunjuk ataupun pengarahan-pengarahan akan lebih mudah dipahami oleh karyawan” (Hasil wawancara dengan Kurniawan, Kepala Bagian Akuntansi Keuangan SDM dan Umum, 22 Mei 2009).

Kemudian untuk hasil wawancara dengan karyawan diperoleh data sebagai berikut:

”Sebagai pemegang faktur saya ditugaskan untuk menyiapkan tagihan kepada bagian penagih setiap hari sehingga pembayaran dapat dilakukan tepat waktu, sedangkan mengenai pemberian petunjuk oleh pimpinan dilakukan secara rutin setiap 1 bulan sekali sebagai evaluasi, pemberian petunjuk dilakukan lagi apabila terdapat kekurangan-kekurangan pada karyawan” (Hasil wawancara dengan Siti Nurul Uyun, Bagian Piutang dan Penyimpan Faktur, 11 Mei 2009).

Dalam pembahasan tentang upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam rangka pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan, penulis mempergunakan indikator yang dapat dilihat dari cara Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan petunjuk tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan karyawan, mengingatkan kesalahan kepada karyawan, menghindari penyimpangan yang telah dan akan terjadi dan memperbaiki kekeliruan yang dilakukan karyawan. Untuk mengetahui bagaimana pendapat karyawan berkenaan dengan indikator-indikator upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan, penulis telah melakukan wawancara kepada 20 orang karyawan di Kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Hasil Wawancara tersebut terangkum seperti nampak pada tabel berikut ini :

Tabel 5

**JAWABAN KARYAWAN TERHADAP UPAYA PEMIMPIN PT.
RAJAWALI NUSINDO CABANG MALANG DALAM PEMBERIAN
PETUNJUK SECARA JELAS DALAM LINGKUNGAN KERJA**

No	Keterangan	Jawaban						Jumlah orang
		Sering	%	Jarang	%	Tidak pernah	%	
1	Memberikan petunjuk	15	75	3	15	2	10	20
2	Mengingatkan karyawan	14	70	3	15	3	15	20
3	Menghindari penyimpangan	13	65	5	25	2	10	20
4	Memperbaiki kesalahan	16	80	3	15	1	5	20

Sumber : Hasil wawancara diolah, Juli 2009

Data pada tabel 5 diatas menunjukkan bahwa jawaban karyawan terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan : untuk item tentang pemberian petunjuk, jawaban karyawan yang menyatakan sering sebanyak 75%, sedangkan untuk item tentang mengingatkan karyawan, menunjukkan karyawan yang menyatakan jawaban sering sebanyak 70%, kemudian 65% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang menghindari penyimpangan serta 80% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang memperbaiki kesalahan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan.

3. Melakukan pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data sebagai berikut:

”Seorang pemimpin memang harus mampu menjadi sosok panutan bagi karyawan. Seorang pemimpin tidak dapat menekankan disiplin pada karyawan kalau pimpinan sendiri lalai. Contoh, di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang jam kerja dimulai pukul 8 pagi, jika pimpinan terlambat maka

karyawan lama-kelamaan akan malas untuk datang tepat waktu. Pemimpin yang dapat memberi contoh kedisiplinan dan mempunyai kinerja baik pasti akan memberi motivasi karyawannya untuk meningkatkan produktivitas kerja” (Hasil wawancara dengan Bernadeta Kusumahestri, Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 04 Juni 2009).

Sehubungan dengan hal ini Staff Supervisor berpendapat:

”Menjadi seorang pemimpin adalah menjadi sosok yang siap dijadikan panutan. Jika pemimpin tidak bisa memberi contoh yang baik, maka semua perkataan dan petunjuknya tidak akan digubris oleh karyawannya, karena salah satu syarat pemimpin yang baik adalah dapat memberi motivasi dan dapat menjadi panutan bagi karyawannya. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuan pemimpin dalam mengkondisikan karyawan dengan perilaku kerja yang positif. Hal ini tidak lepas dari peran pemimpin sebagai contoh bagi karyawan” (Hasil wawancara dengan Lis cahyani, Staff Supervisor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 15 Juni 2009).

Mengenai peranan pemimpin sebagai pemberi arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi, Kepala Bagian Akuntansi Keuangan SDM dan Umum mengatakan:

”Karyawan yang baik mempunyai prinsip cara kerja yang sesuai dengan aturan di perusahaan. Perilaku pimpinan sangat mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Pimpinan adalah orang yang berdisiplin tinggi dalam hal waktu maupun pekerjaan” (Hasil wawancara dengan Kurniawan, Kepala Bagian Akuntansi Keuangan SDM dan Umum PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 22 Juni 2009).

Hasil wawancara dengan karyawan diperoleh data sebagai berikut:

”Pimpinan selalu memberikan keteladanan sebagai hal yang paling pokok dalam berperilaku di perusahaan, misalnya bagaimana bersikap terhadap sesama rekan kerja, bersikap terhadap pimpinan, bersikap terhadap pelanggan serta bersikap terhadap mitra kerja. Pimpinan juga menekankan bahwa kita harus selalu bersikap toleran dan berpikiran positif” (Hasil wawancara dengan Siti Nurul Uyun, Karyawan Bagian Piutang dan Penyimpan Faktur PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 24 Juni 2009).

”Beliau selaku pemimpin selalu memberi contoh dalam hal kedisiplinan dan bekerja keras agar tercapai tujuan yang sudah kita targetkan, seperti datang kerja lebih awal dan menyelesaikan pekerjaan lebih dari jam pulang kerja apabila belum terselesaikan, serta beliau juga mencontohkan perilaku-perilaku lainnya yang sifatnya mendukung untuk pelaksanaan tugas agar tercapai sasaran organisasi” (Hasil wawancara dengan Francisca Sicilia, Karyawan Bagian Sekretariat dan Kasir PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 24 Juni 2009).

Dalam pembahasan tentang upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam rangka pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi, penulis mempergunakan indikator yang dapat dilihat dari cara Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan kedisiplinan dalam hal waktu, memberikan motivasi kepada karyawan, membentuk perilaku kerja yang ditetapkan organisasi serta penyelesaian pekerjaan kepada karyawan. Untuk mengetahui bagaimana pendapat karyawan berkenaan dengan indikator-indikator upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi, penulis telah melakukan wawancara kepada 20 orang karyawan di Kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Hasil Wawancara tersebut terangkum seperti nampak pada tabel berikut ini :

Tabel 6

**JAWABAN KARYAWAN TERHADAP UPAYA PEMIMPIN PT.
RAJAWALI NUSINDO CABANG MALANG DALAM PEMBERIAN ARAH
PERUBAHAN TINGKAH LAKU ORGANISASI**

No	Keterangan	Jawaban						Jumlah orang
		Sering	%	Jarang	%	Tidak pernah	%	
1	Kedisiplinan waktu	16	80	3	15	1	5	20
2	Pemberian motivasi	12	60	5	25	3	15	20
3	Membentuk perilaku	15	75	3	15	2	10	20
4	Penyelesaian pekerjaan	17	85	2	10	1	5	20

Sumber : Hasil wawancara diolah, Juli 2009

Data pada tabel 6 diatas menunjukkan bahwa jawaban karyawan terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi : Untuk item tentang kedisiplinan waktu, jawaban karyawan yang menyatakan sering sebanyak 80%, sedangkan untuk item tentang pemberian motivasi, jawaban karyawan yang menyatakan sering sebanyak 60% kemudian 75% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang membentuk perilaku serta 85% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang penyelesaian pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Rajawali Nusindo

Cabang Malang memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku yang ditetapkan organisasi.

4. Pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh data sebagai berikut:

”Proses pemberian nilai-nilai organisasi dimulai dari pembuatan *work system* yang tertuang dalam KKB sebagai pedoman dalam bekerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan harus dijalankan oleh karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Dalam proses dijalankannya sistem kerja tersebut karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah, juga diberikan instruksi atau petunjuk tambahan oleh pimpinan untuk membantu karyawan menyerap nilai-nilai yang tercakup dalam sistem kerja yang dijalankan agar terbentuk budaya kerja yang diinginkan oleh perusahaan. Kemudian dilakukan pengawasan terhadap sistem kerja yang dijalankan oleh karyawan melalui laporan yang dibuat oleh karyawan. Sistem kerja tersebut dievaluasi, apakah sudah berjalan efektif atau belum untuk selanjutnya diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya agar proses kerja berjalan efektif dan efisien, juga sesuai dengan tujuan perusahaan. Apabila sistem kerja sudah berjalan dengan baik, maka karyawan telah menyerap nilai-nilai organisasi tersebut dan budaya kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi telah terbentuk. Dalam proses pemberian nilai-nilai organisasi, pimpinan memberikan pembinaan secara rutin, melakukan perubahan atau inovasi, melakukan komunikasi dua arah yang efektif dengan karyawan, memberikan motivasi kepada karyawan untuk memacu peningkatan produktifitas kerja, memberi contoh yang baik kepada karyawan, serta pemberian *reward* dan *punishment*” (Hasil wawancara dengan Bernadeta Kusumahestri, Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 30 juni 2009).

Hasil wawancara dengan karyawan diperoleh data sebagai berikut:

”Pimpinan selalu rutin memberikan nilai-nilai organisasi yang tertuang dalam sistem kerja yang telah disepakati bersama seperti pengembangan usaha dan perluasan jaringan distribusi pada area yang ditentukan serta pencapaian laba seperti yang telah ditargetkan, tujuan tersebut bisa tercapai apabila dipahami dengan seksama. Pimpinan juga selalu memberikan pengarahan tentang bagaimana strategi dalam mencapai tujuan organisasi secara tepat, di dalam setiap pertemuan resmi atau *meeting* mingguan” (Hasil wawancara dengan Siti Nurul Uyun, Karyawan Bagian Piutang dan penyimpanan Faktur PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, 30 Juni 2009).

Dalam pembahasan tentang upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam rangka pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus

dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun organisasi, penulis mempergunakan indikator yang dapat dilihat dari cara Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan pengarahan tentang strategi dalam mencapai tujuan organisasi, memberikan penghargaan dan hukuman untuk menumbuhkan kreatifitas dan inovasi kepada karyawan, mengevaluasi hasil kerja karyawan serta memberikan inspirasi atau ide-ide baru terhadap karyawan. Untuk mengetahui bagaimana pendapat karyawan berkenaan dengan indikator-indikator upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun organisasi, penulis telah melakukan wawancara kepada 20 orang karyawan di Kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Hasil Wawancara tersebut terangkum seperti nampak pada tabel berikut ini :

Tabel 7

**JAWABAN KARYAWAN TERHADAP UPAYA PEMIMPIN PT.
RAJAWALI NUSINDO CABANG MALANG DALAM PEMBERIAN NILAI-
NILAI YANG DIANUT DAN DISEPAKATI OLEH ORGANISASI**

No	Keterangan	Jawaban						Jumlah orang
		Sering	%	Jarang	%	Tidak pernah	%	
1	Pengarahan strategi	12	60	5	25	3	15	20
2	Pemberian penghargaan dan hukuman	13	65	6	30	1	5	20
3	Mengevaluasi hasil kerja	16	80	3	15	1	5	20
4	Memberikan inspirasi	15	75	4	20	1	5	20

Sumber : Hasil wawancara diolah, Juli 2009

Data pada tabel 7 diatas menunjukkan bahwa jawaban karyawan terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun organisasi: Untuk item tentang pengarahan strategi, menunjukkan karyawan yang menyatakan jawaban sering sebanyak 60% sedangkan untuk item tentang pemberian penghargaan dan hukuman, menunjukkan karyawan yang menyatakan jawaban sering sebanyak 65%, kemudian 80% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang

mengevaluasi hasil kerja serta 75% karyawan menyatakan jawaban sering untuk item tentang memberikan inspirasi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun organisasi.

C. Pembahasan

Setelah data yang berkaitan dengan fokus penelitian disajikan, maka langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan data tersebut. Pada akhirnya dari interpretasi data ini ditarik suatu kesimpulan yang sesungguhnya, mengenai peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, yang disampaikan sebagai berikut:

1. Pemimpin dalam memberikan *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja tim, kelompok dan organisasi.

Pemberian *Principle Based Agreement* oleh pemimpin diperlukan dalam suatu organisasi agar tujuan yang diinginkan organisasi dapat tercapai. Melalui *Principle Based Agreement*, nilai-nilai dasar tentang aturan yang diinginkan oleh pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat terwujud dengan baik di antara para karyawan. Karyawan dapat mengerti dan memahami jelas apa yang diinginkan oleh pimpinan, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan tugas dan kewajiban yang diembannya. Melalui *Principle Based Agreement*, semangat kerja kelompok dapat tumbuh dan nilai-nilai kerjasama yang harmonis dapat terwujud da antara karyawan, sehingga budaya kerja yang positif dapat terlaksana dengan baik guna pencapaian visi misi dan tujuan organisasi. Pemberian *Principle Based Agreement* dapat memperjelas cara kerjasama antar karyawan. Karyawan mengetahui hal-hal dan nilai-nilai yang telah disepakati dan tidak dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Dimana akhirnya pemberian *Principle Based Agreement* akan menghindari terjadinya konflik-konflik yang diakibatkan cara berpikir yang

berkotak-kotak dari masing-masing karyawan dan akan membentuk pola kerja tim sesuai dengan aturan-aturan yang disepakati dalam organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pimpinan dan karyawan, dapat digambarkan bahwa pimpinan dalam memberikan *Principle Based Agreement* senantiasa memberikan aturan-aturan, perintah, komando dan instruksi-instruksi yang jelas. Pimpinan juga sering menekankan pentingnya kejujuran, keterbukaan, integritas dan kerjasama yang harmonis di antara para karyawan sebagai pelaksana pekerjaan. Selain itu dalam kegiatan kantor maupun di luar kantor pimpinan senantiasa partisipatif dan kooperatif kepada karyawannya. Sehingga menumbuhkan semangat kerja berkelompok dan pola kerja tim di antara para karyawannya.

Hasil dari tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan. Dengan kondisi ini dapat dikatakan bahwa upaya pemberian *Principle Based Agreement* dalam kategori baik. Walaupun begitu, menurut penulis upaya pemberian *Principle Based Agreement* oleh Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang perlu ditingkatkan dan harus dilakukan secara berkelanjutan agar motivasi dan koordinasi kerja pegawai di lingkungan Kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digambarkan bahwa pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan *Principle Based Agreement* sudah cukup baik. Dimana pimpinan dan bawahan menganggap pemberian petunjuk itu perlu dilakukan guna mengkomunikasikan nilai-nilai yang menjadi aturan dasar dalam pelaksanaan pekerjaan guna membentuk semangat kerja kelompok dan pola kerja tim. Sehingga budaya kerja yang diinginkan pimpinan dan organisasi dapat terwujud dan terlaksana dengan baik.

2. **Pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan.**

Pemberian petunjuk oleh pemimpin pada bawahan ini mutlak diperlukan agar bawahan mempunyai arah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Hal ini perlu dilakukan guna memotivasi karyawan untuk bekerja dengan benar dan sesuai dengan peraturan, juga mencegah kesalahan dan keragu-raguan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Melalui pemberian petunjuk diharapkan terjadi komunikasi dua arah yang harmonis antara atasan dan bawahan. Pemberian petunjuk akan menunjukkan pada bawahan bahwa pemimpin memberikan perhatian pada karyawan baik itu mengenai penyelesaian tugas maupun peningkatan prestasi karyawan.

Dari wawancara yang telah dilakukan dapat digambarkan bahwa karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang menerima petunjuk tentang tugas dan kewajiban sehari-hari. Pemberian petunjuk kepada karyawan dilakukan pada saat karyawan menemui kesulitan dalam penyelesaian masalah-masalah dengan pihak ke tiga dan pada saat dilakukan rapat atau pertemuan rutin setiap hari sabtu untuk penyelesaian masalah-masalah yang mendesak yang membutuhkan penyelesaian secepatnya. Sebagian besar karyawan menyatakan selalu mendapatkan petunjuk dari pimpinan terutama dari pengawas masing-masing bagian, karena setiap hari karyawan langsung berinteraksi dengan pengawas masing-masing.

Hasil dari tabel 5 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan. Dengan kondisi ini dapat dikatakan bahwa upaya pemberian petunjuk dalam lingkungan kerja dalam kategori baik. Walaupun begitu, menurut penulis upaya pemberian petunjuk dalam lingkungan kerja oleh Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang perlu ditingkatkan dan harus dilakukan secara berkelanjutan agar karyawan merasa tergerak untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat digambarkan bahwa pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan petunjuk sudah cukup baik, dimana pimpinan dan karyawan menganggap pemberian petunjuk itu

perlu dilakukan dalam penyelesaian masalah dengan pihak ke tiga agar karyawan tidak melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini telah dilaksanakan melalui kebiasaan pemimpin maupun pengawas masing-masing dalam memberikan pengarahan tentang cara atau ketentuan dalam mengerjakan suatu tugas bertujuan agar karyawan mampu berprestasi dan berbudaya kerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pemberian petunjuk sangat penting untuk memberikan motivasi dan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

3. Melakukan pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi.

Pemberian arah perubahan tingkah laku mutlak dilakukan oleh pemimpin. Melalui pemberian arah, pemimpin dapat menggerakkan dan mempengaruhi karyawan untuk berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Pemberian arah perubahan tingkah laku dimaksudkan untuk membentuk dan mencapai budaya kerja yang baik serta membentuk perilaku kerja yang positif guna menghindari sikap dan tingkah laku yang berbeda-beda dari masing-masing karyawan yang dapat menimbulkan konflik dan menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Dari wawancara yang telah dilakukan dapat digambarkan bahwa pemimpin dalam pemberian arah perubahan tingkah laku senantiasa menjadikan dirinya sebagai sosok panutan bagi karyawannya dalam segala kegiatan organisasi. Pemimpin selalu memberi contoh yang baik kepada karyawannya dan mengkondisikan karyawan dengan perilaku kerja yang positif. Pemimpin juga orang yang berdisiplin tinggi dalam hal waktu dan pekerjaan. Sehingga hal itu memotivasi karyawan untuk berperilaku yang sama yang telah dilakukan oleh pemimpin.

Hasil dari tabel 6 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban sering terhadap upaya Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi. Dengan kondisi ini dapat dikatakan bahwa upaya pemberian arah perubahan tingkah laku organisasi dalam kategori baik. Walaupun begitu, menurut penulis upaya pemberian arah

perubahan tingkah laku organisasi oleh Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang perlu ditingkatkan dan harus dilakukan secara berkelanjutan untuk membentuk dan mencapai budaya kerja yang baik di lingkungan Kantor PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang sebagai pemberi arah perubahan tingkah laku adalah cukup baik, karena selama ini pemimpin telah mencoba untuk menjadikan dirinya sebagai contoh panutan bagi karyawannya. Kemudian karyawan akan melihat, memahami dan melaksanakannya.

4. Pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun perusahaan.

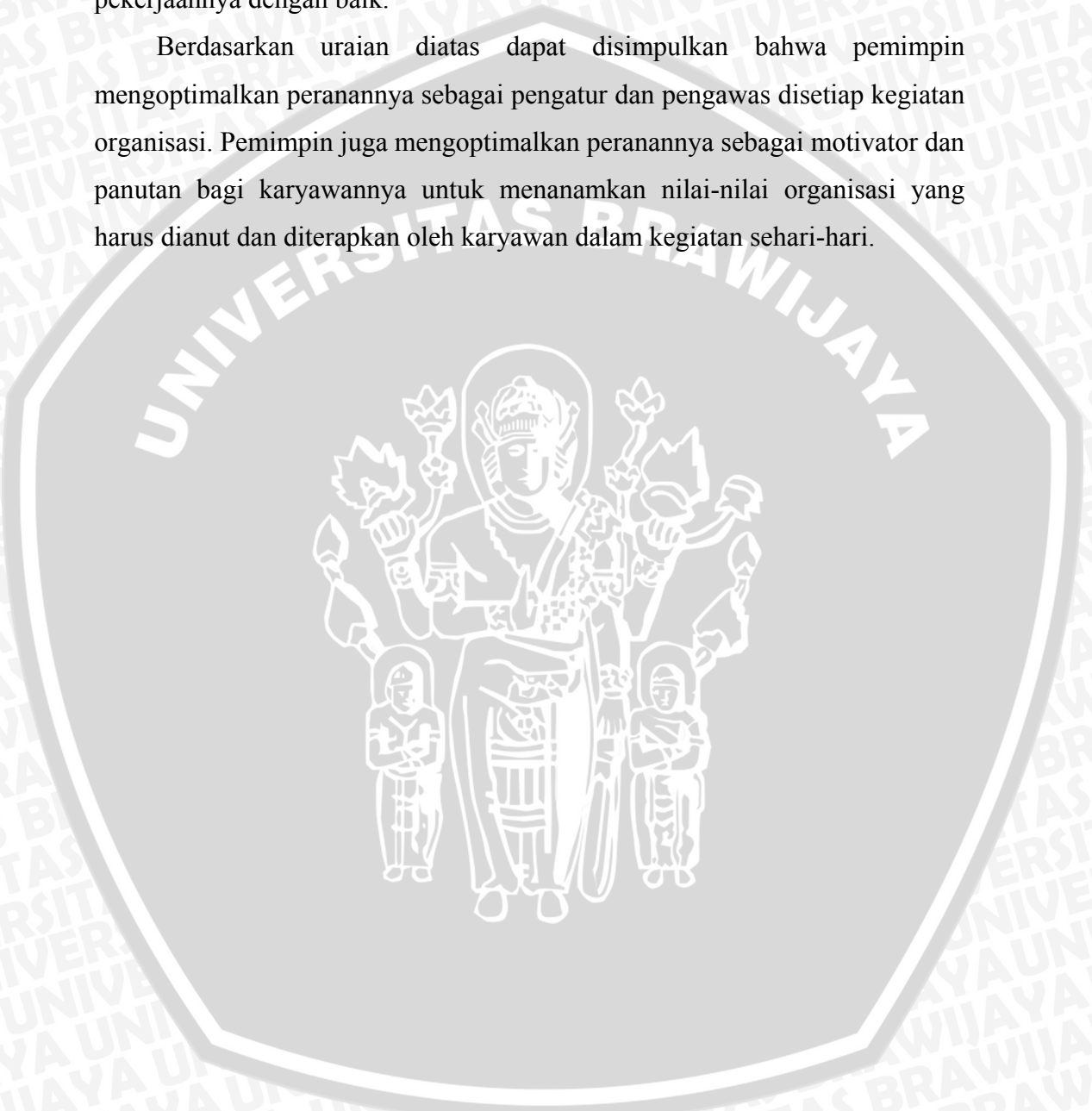
Dalam suatu organisasi, nilai-nilai organisasi harus dipahami dan diterapkan oleh semua karyawan. Penanaman nilai-nilai tersebut merupakan kewajiban pemimpin. Pemimpin harus menggunakan rencana dan strategi yang baik dalam menanamkan nilai-nilai organisasi tersebut.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, dapat digambarkan bahwa proses pemberian nilai-nilai organisasi dimulai dari pembuatan *work system* yang dibentuk oleh pemimpin yang harus dilaksanakan oleh karyawan. Dalam proses berjalannya *work system* tersebut, peranan pemimpin adalah memberikan instruksi tambahan dan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat menyerap nilai-nilai dengan baik dan menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari. Selain itu pemimpin juga melakukan pengawasan terhadap proses berjalannya sistem kerja yang telah dibentuk, melakukan inovasi agar diperoleh cara kerja yang lebih baik, selalu melakukan komunikasi dengan karyawan dan juga memberi contoh pada karyawan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Hasil dari tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan jawaban sering terhadap upaya Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun perusahaan. Dengan kondisi ini dapat dikatakan bahwa upaya pemberian *value* atau nilai-

nilai dan *beliefs* dalam kategori baik. Walaupun begitu, menurut penulis upaya pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* oleh Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang perlu ditingkatkan dan harus dilakukan secara berkelanjutan agar karyawan merasa tergerak untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin mengoptimalkan peranannya sebagai pengatur dan pengawas disetiap kegiatan organisasi. Pemimpin juga mengoptimalkan peranannya sebagai motivator dan panutan bagi karyawannya untuk menanamkan nilai-nilai organisasi yang harus dianut dan diterapkan oleh karyawan dalam kegiatan sehari-hari.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam skripsi ini peneliti telah mendiskripsikan tentang peranan pemimpin di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam membentuk budaya kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis data, pemimpin di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, dalam melaksanakan peranannya dalam membentuk budaya kerja karyawan termasuk cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari cukup seringnya seorang pemimpin dalam memberikan *Principle Based Agreement* sebagai pola kerja untuk tim, dimana pimpinan dan bawahan menganggap pemberian petunjuk itu perlu dilakukan guna mengkomunikasikan nilai-nilai yang menjadi aturan dasar dalam pelaksanaan pekerjaan guna membentuk semangat kerja kelompok dan pola kerja tim. Sehingga budaya kerja yang diinginkan pimpinan dan organisasi dapat terwujud dan terlaksana dengan baik.
2. Pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, sebagai pemberi petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja sudah cukup sering, dimana pemimpin dan karyawan menganggap pemberian petunjuk itu perlu dilakukan dalam penyelesaian masalah agar karyawan tidak melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya.
3. Sebagai pemberi arah perubahan tingkah laku pemimpin di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang cukup sering, karena pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang menerapkan kedisiplinan dalam hal waktu maupun dalam hal pekerjaan, sehingga perilaku pemimpin ini dapat dijadikan contoh atau panutan para karyawan dan sudah menjadi budaya yang dilaksanakan tanpa paksaan oleh para karyawan dan menurunkannya kepada karyawan baru.
4. Dalam proses pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim dapat disimpulkan bahwa pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, mengoptimalkan peranannya sebagai pengatur dan pengawas disetiap kegiatan organisasi. Pemimpin juga mengoptimalkan peranannya sebagai motivator dan panutan bagi

karyawannya untuk menanamkan nilai-nilai organisasi yang harus dianut dan diterapkan oleh karyawan dalam kegiatan sehari-hari.

B. Saran

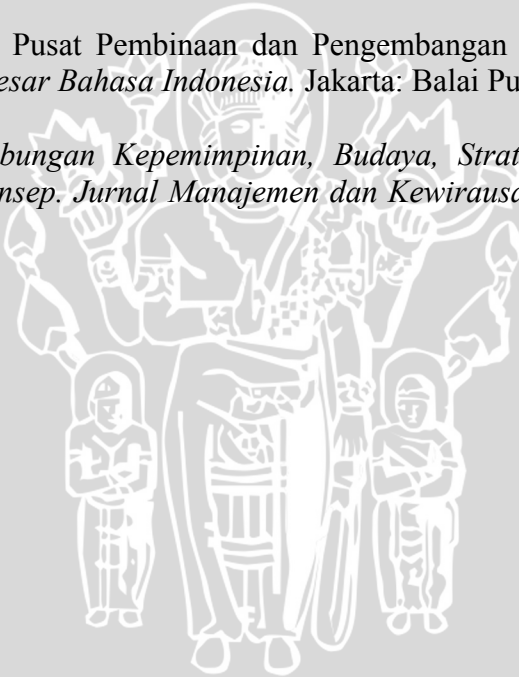
Setelah pada bagian terdahulu disampaikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka pada bagian ini diuraikan beberapa saran yang berkenaan dengan beberapa kekurangan yang ada di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, yang mungkin bermanfaat bagi pemimpin dalam peranannya guna membentuk budaya kerja di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

1. Kedisiplinan kerja yang sudah ada terbangun dengan baik di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, hendaknya selalu dipelihara dengan jalan mengadakan pengawasan dan tentunya dengan sanksi apabila terjadi pelanggaran terhadap kedisiplinan sesuai dengan tingkat pelanggarannya.
2. Seorang pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, harus bisa menumbuhkan sebuah kepercayaan pada karyawannya agar masing-masing karyawan dapat memenuhi rasa tanggung jawab sebagai karyawan dalam menjaga budaya kerja agar lebih baik, dengan jalan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan setiap akhir bulan.
3. Dalam membentuk budaya kerja dibutuhkan waktu yang lama maka pemimpin PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang, harus senantiasa mampu menjadi contoh atau teladan yang baik bagi karyawannya baik dalam kegiatan organisasi maupun kegiatan di luar organisasi, karena dengan begitu karyawan bisa menjadikan pemimpin sebagai panutan dalam bersikap maupun bertingkah laku, sehingga menunjang terciptanya budaya kerja yang diinginkan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhabshi, Syed Othman. 2005. *Mengamalkan Budaya Kerja Berpasukan yang Komited dan Bermotivasi*.
- Ali, F. 2000. *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Djanaid, D. 1994. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Malang: Indonesia Multy Management.
- Jackson, John H, Musselman, Vernon A, Alih Bahasa Kusma Wiriadisastra. 1988. *Pengantar Ekonomi Perusahaan (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kertahadi. 1994. *Pemimpin Sebagai Pembangun Budaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Karyadi, M. 1995. *Kepemimpinan (Leadership)*. Bandung: PT Karya Nusantara.
- Kartono, K. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Miles, Matthew B, dan Huberman, A. Michael, Alih Bahasa Rohidi, Cecep Rohendi dan Mulyarto. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L.2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pareek, U. 1985. *Mendayagunakan Peran-peran Keorganisasian: Tinjauan Atas Teori Motivasi dan Efektifitas Peran untuk Mengoptimalkan Potensi Karyawan*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Samaoen, I. 1995. *Filsafat Ilmu dan Hakekat Penelitian*. Malang: FE UB.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Soekanto, S. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali.
- Sugandha, D. 1986. *Kepemimpinan di dalam Organisasi dan Manajemen*. Bandung: Sinar Baru.
- Sulaksono, A. 1988. *Menumbuhkan Budaya Kerja Perusahaan*. Majalah Bank dan Manajemen.
- Suseno, FM. 1996. *Budaya dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Perusahaan di Indonesia*. *Majalah Manajemen Usahawan Indonesia*. Jakarta: Lembaga Bank dan Manajemen FE-UII.
- Sumanto. 1995. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Yogyakarta: Andi Offset Yogyakarta.
- Sunindhia, Y. W dan Widiarti, Ninik. 1988. *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Bina Aksara.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Indonesia. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Thoyib, A. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 7 No 1 Maret. 60-73.



PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan tentang bagaimana gambaran peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang adalah sebagai berikut:

1. Perhatian dalam bentuk apakah yang Ibu berikan pada karyawan jika mereka dalam kesulitan di dalam menjalankan pekerjaan?
2. Apakah yang Ibu lakukan agar karyawan mempunyai budaya kerja yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi?
3. Apakah yang Ibu lakukan agar karyawan paham terhadap tujuan dan kewajiban sebagai anggota organisasi?
4. Pernahkah Ibu mengadakan rapat kerja yang membicarakan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja? Berapa kali dilakukan dan bagaimana cara untuk menampung aspirasi karyawan?
5. Apa yang Ibu lakukan untuk menjalin hubungan yang baik antara Bapak dengan karyawan?
6. Apa yang Ibu lakukan untuk menanamkan nilai-nilai yang harus disepakati oleh anggota organisasi?
7. Bagaimana tanggapan Ibu agar karyawan dapat berbudaya kerja baik sesuai dengan yang diinginkan organisasi, apakah Bapak juga mulai menumbuhkan tentang budaya kerja yang baik pada diri sendiri? kenapa?
8. Menurut Ibu, apakah yang menunjang terbentuknya budaya kerja di organisasi ini?
9. Kesulitan-kesulitan apa sajakah yang Ibu rasakan di dalam meningkatkan budaya kerja karyawan?

PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan tentang bagaimana gambaran budaya kerja di PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang adalah sebagai berikut:

1. Apakah pimpinan selalu memberikan petunjuk tentang pentingnya kegiatan yang akan dilaksanakan oleh karyawan atau Bapak/Ibu?
2. Apakah pimpinan selalu memberikan nilai-nilai dasar yang menjadi aturan organisasi dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh karyawan atau Bapak/Ibu?
3. Apakah pimpinan selalu memberikan arahan perubahan tingkah laku kepada Bapak/Ibu dalam mengikuti perilaku kerja organisasi?
4. Dalam kegiatan sehari-hari, apakah pimpinan selalu memberikan contoh yang baik dalam berperilaku?
5. Apakah Bapak/Ibu tahu apa yang menjadi tujuan dari organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja?
6. Apakah Bapak/Ibu mengerti yang menjadi tujuan dari organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja?
7. Dalam pelaksanaan tugas, apakah Bapak/Ibu mengerti apa tugas dan kewajiban Bapak/Ibu?
8. Berapa hari Bapak/Ibu masuk kerja dalam satu bulan (tingkat kehadiran)?
9. Apakah Bapak/Ibu selalu mematuhi waktu kerja yang ditetapkan oleh organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja?
10. Pada hari kerja, berapa lama Bapak/Ibu memanfaatkan jam kerja yang telah ditetapkan?
11. Bagaimana hasil kerja Bapak/Ibu jika ditinjau dari segi ketelitian hasil kerja?
12. Bagaimana hasil kerja Bapak/Ibu Jika ditinjau dari segi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan?

RINGKASAN

Faridz Aabil Mazali, 2009, Peranan Pemimpin Dalam Membentuk Budaya Kerja (suatu studi pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang), M. Al Musadieq, Heru Susilo, 50 Hal +x

Budaya kerja dalam suatu organisasi merupakan pola perilaku karyawan yang meliputi pemikiran, tindakan, dan lain sebagainya. Dalam proses pembentukan budaya kerja diperlukan peranan yang sangat besar dari pemimpin organisasi, karena pemimpin merupakan orang yang dapat mempengaruhi karyawannya agar berperilaku kerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, subyek dalam penelitian ini adalah Pimpinan dan Karyawan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat digambarkan bahwa peranan pemimpin dalam membentuk budaya kerja pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kemampuan memberikan *Principle Based Agreement*, kemampuan memberi petunjuk, melakukan perubahan arah tingkah laku dan pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang mampu dalam menanamkan nilai-nilai yang akan dilaksanakan bersama.

Dalam membentuk budaya kerja dibutuhkan waktu yang lama, hambatan akan terbentuknya budaya kerja dalam organisasi bisa diatasi dengan peran pemimpin yang mampu menerapkan sistem kerja secara organisasional kepada seluruh karyawan secara merata, serta menumbuhkan rasa keterikatan dan loyalitas pada organisasi kepada segenap karyawan untuk memiliki rasa kepemilikan, dan pemimpin harus mempunyai sikap yang konsisten, yakni memiliki suatu sikap yang terpadu antara tindakan dengan komitmen yang telah disepakati.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ter-dalam kehadiran Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Peranan Pemimpin dalam Membentuk Budaya Kerja (Suatu Studi pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang)", sebagai persyaratan guna memperoleh gelar sarjana di jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

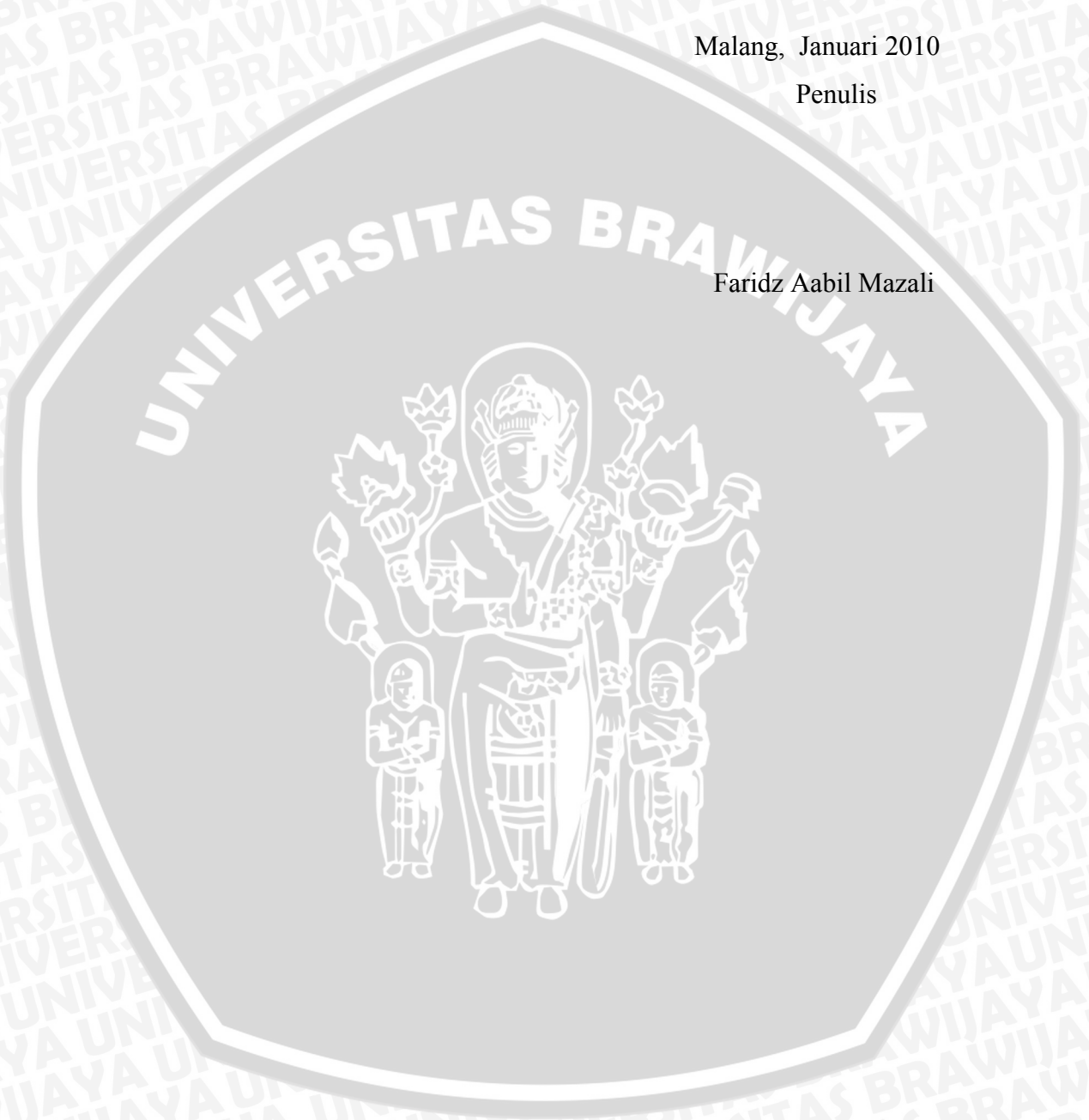
1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. M. Al Musadieg, MBA, selaku Dosen Pembimbing I atas segala kebijaksanaan serta perhatiannya dalam memberikan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak Drs. Heru Susilo, MA, selaku Dosen Pembimbing II atas segala kebijaksanaan serta perhatiannya dalam memberikan bimbingan kepada penulis.
5. Untuk kedua Orang Tuaku atas Do'a dan Pengabdianya.
6. Ibu Bernadeta Kusumahestri, selaku Pemimpin Rajawali Nusindo Cabang Malang yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan seluruh staf yang ikut membantu dan memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kawan-kawan angkatan 2003: Mujib, Ferly, Mohon, Yakin, Mirza, Dika, Niko, Pandu, Andri, Joko, Indra, Soni, Riski, Elok, Manda, Handa dll terima kasih atas kepercayaannya.
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu, terima kasih atas segala bantuan dan dorongan semangatnya demi terselesaikannya skripsi ini.

Penulis sadar bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, sehingga segala kritik dan saran yang membangun demi perbaikan tulisan ini sangat diharapkan. Semoga tulisan ini bermanfaat.

Malang, Januari 2010

Penulis

Faridz Aabil Mazali



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Peranan Pemimpin dalam Membentuk Budaya Kerja
(Studi pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang)

Disusun oleh : Faridz Aabil Mazali

NIM : 0310323054

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

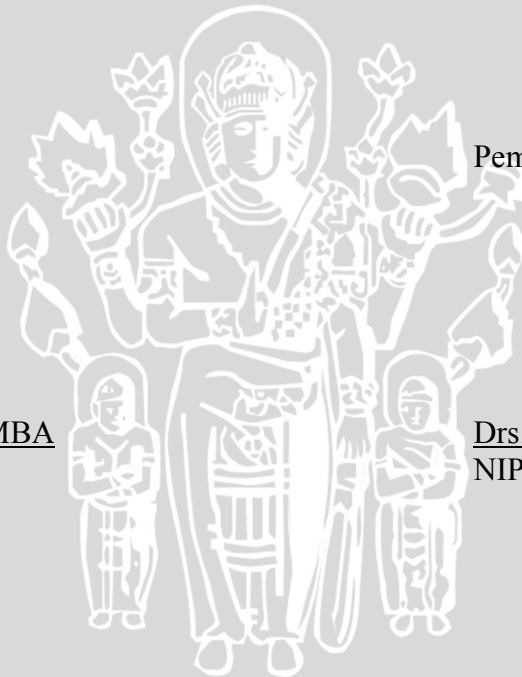
Malang, Januari 2010

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. M. Al Musadieq, MBA
NIP. 131 410 387

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 131 475 902



Kuesioner

Peranan Pemimpin dalam Membentuk Budaya Kerja:

1. Pemberian *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan.
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam mengarahkan karyawan tentang pentingnya kejujuran?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam menjelaskan pentingnya keterbukaan antara sesama karyawan maupun dengan pimpinan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam menumbuhkan komitmen terhadap perusahaan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam penyerahan tanggung jawab terhadap karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
2. Pemberian petunjuk secara jelas hal-hal dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan tentang tugas dan kewajiban karyawan.
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan petunjuk tentang tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam mengingatkan kesalahan kepada karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam menghindari penyimpangan yang telah dan akan terjadi?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memperbaiki kesalahan yang dilakukan karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
3. Melakukan pemberian arah perubahan tingkah laku ke arah perilaku kerja yang ditetapkan organisasi.
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam menegakkan kedisiplinan waktu?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan motivasi kepada karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah

- Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam membentuk perilaku kerja yang ditetapkan organisasi?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
- Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam penyelesaian pekerjaan kepada karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
- 4. Pemberian *value* atau nilai-nilai dan *beliefs* yang harus dianut dan disepakati oleh anggota tim, kelompok maupun organisasi.
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam pemberian pengarahan tentang strategi dalam mencapai tujuan organisasi?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan penghargaan dan hukuman untuk menumbuhkan kreatifitas dan inovasi kepada karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam mengevaluasi hasil kerja karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah
 - Bagaimana tanggapan saudara tentang cara Pimpinan PT. Rajawali Nusindo Cabang Malang dalam memberikan inspirasi atau ide-ide baru terhadap karyawan?
(a) Sering (b) Jarang (c) Tidak pernah

Motto

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Aja adigang, adigung, adiguna

Aja ngandelake kakurwatané, kaluhurané lan kapinterané.



PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan. Serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Januari 2010

Faridz Aabil Mazali
0310323054



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1	Pedoman Wawancara	54
2	Kuesioner	56
3	Surat Keterangan Penelitian	58

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

