

BAB II

DASAR TEORI

A. Pengertian Budaya Perusahaan dan Budaya Pembelajaran

Budaya perusahaan (BP), menurut Ndraha (1997), sebenarnya merupakan aplikasi dari budaya organisasi (BO) yang ada di perusahaan. Dalam landasan teori ini peneliti memilih menggunakan istilah budaya perusahaan agar lebih aplikatif di dalam pembahasan mengenai budaya pembelajaran yang ada di dalam budaya perusahaan.

Mengenai budaya pembelajaran, Senge (1989) memberikan kriteria yaitu tiap individu yang berada di dalamnya secara terus menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan, pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan orang terus menerus berupaya belajar bersama.

Senada dengan Senge, Gordon (1996) mengungkapkan bahwa perusahaan pembelajaran memiliki kemampuan untuk merevitalisasi dirinya sendiri. Menurutnya, hal ini bisa dikarakterkan ke dalam bentuk perusahaan dengan model *double-loop*, yaitu suatu perusahaan di mana terdapat suatu siklus berkelanjutan dari percobaan, pengujian hasil percobaan, menformulasi hipotesis dari percobaan tersebut, pengetesan hipotesis dan melakukan percobaan lagi. Mereka memiliki data yang lengkap untuk membantu orang lain melakukan pengujian terhadap hasil percobaan di dalam perusahaan tersebut, juga menganalisis data untuk

membantu orang lain mengembangkan hipotesis dari percobaan yang dilakukan dan cara-cara pengembangannya.

Budaya perusahaan yang di dalamnya terdapat orang-orang yang terus belajar itulah yang menurut Schein (1989) mampu beradaptasi terhadap segala perubahan internal maupun eksternal. Karena menurutnya budaya perusahaan mencakup asumsi dasar-asumsi dasar yang digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi baik internal ataupun eksternal.

Mengenai budaya perusahaan ini lebih jelasnya Schein (dalam Hodgets and Luthans, 2000) mendefinisikannya sebagai asumsi dasar-asumsi dasar yang ditemukan, dikelola dan dikembangkan oleh sekelompok individu dan digunakan dalam mengatasi permasalahan *internal* maupun *eksternal*. Asumsi ini dikembangkan dengan baik dan menjadi nilai-nilai yang diyakini bersama dan diajarkan pada anggota baru sebagai satu-satunya cara untuk diterima, berpikir, bertindak dan merasakan setiap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan.

Meskipun pengertian yang diberikan Schein cukup mudah dipahami dalam melihat sebuah budaya perusahaan. Namun tidak begitu kenyataannya di lapangan. Bahkan Schein (1989) sendiri mengakui sulitnya memahami budaya suatu perusahaan. Oleh karena itu, Schein membagi budaya perusahaan kedalam beberapa tingkatan untuk dapat melihatnya secara menyeluruh.

B. Tingkatan Budaya Perusahaan

Berdasar pengertian tersebut, Schein (Nelson & Quick, 1997) melihat ada tiga tingkatan dalam budaya perusahaan, yaitu **Artifak**, **Nilai-nilai** dan **Asumsi-**

asumsi. Di antara ketiganya tingkat yang paling pertama atau yang paling mudah terlihat adalah Artifak, kemudian Nilai-nilai dan yang paling sulit untuk dilihat ialah Asumsi-asumsi. Sebagaimana terlihat pada tabel 1.

Pertama, Artifak. Artifak yang dimaksudkan di sini adalah simbol-simbol budaya yang terdapat pada fisik dan kondisi sosial lingkungan kerja. Beberapa hal yang termasuk dalam artifak, yaitu aturan perilaku individu (*personal enactment*), seremonial dan ritus, kisah, ritualitas, dan simbol-simbol.

Aturan perilaku individu {personal enactment} adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh seorang karyawan yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan. Biasanya, dicontohkan oleh Presiden Direktur dalam menunjukkan pola perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

Seremonial dan ritus merupakan kumpulan aktivitas yang menjadi ketetapan dan dilakukan berulang kali dalam kesempatan-kesempatan khusus. Kesempatan-kesempatan ini biasanya merupakan peluang untuk mendapat hadiah dan pengakuan atas pola-pola perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Seremonial dan ritus ini juga memberikan pesan bahwa individu yang memperlihatkan nilai-nilai perusahaan adalah pahlawan-pahlawan yang patut dikagumi. Ada enam bentuk ritus yang terdapat di dalam perusahaan, yaitu :

1. *Ritus Pengakuan*, untuk memperlihatkan perubahan pada diri seseorang.
2. *Ritus Penambahan*, untuk memperkuat motivasi individu dengan pemberian sertifikat ataupun yang lainnya.

3. *Ritus Pembaharuan*, untuk memperlihatkan bahwa perusahaan melakukan perubahan dengan terus belajar dan tumbuh, seperti pembukaan sentral pelatihan bagi cabang perusahaan yang baru.
4. *Ritus Integrasi*, untuk melakukan penyatuan antara tim dalam satu perusahaan, seperti piknik bersama.
5. *Ritus Pengurangan Konflik*, untuk meminimalisasi konflik, seperti mendengarkan keluhan karyawan dalam kontrak serikat pekerja.
6. *Ritus Penurunan Pangkat*, dipergunakan untuk memperlihatkan hukuman terhadap pelanggar nilai dan norma perilaku perusahaan.

Adapun *Kisah*, merupakan tauladan yang patut dicontoh dan dapat memberikan makna serta identitas pada perusahaan sebagaimana ia selalu dibicarakan, terutama untuk mengorientasi karyawan baru. Sisi yang paling urgen sekali yaitu bahwa pendengar tidak diberi kesempatan sama sekali untuk menginterpretasikan secara sendiri-sendiri tentang pola perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Beberapa tema kisah yang muncul ialah :

1. *Kisah Pimpinan*, cerita ini merefleksikan apakah seorang pemimpin memiliki sikap manusiawi seperti reaksi pimpinan terhadap kesalahan anak buah.
2. *Kisah Pemecatan*.
3. *Kisah Hubungan Perusahaan dengan Karyawan yang Dipeecat*.
4. *Kisah Penititan Karir*, cerita mengenai seorang karyawan yang memulai karirnya dari bawah hingga dapat mencapai level puncak.
5. *Kisah Perusahaan Menghadapi Krisis*.

6. *Kisah Pengutamaan Taat Aturan di atas Status*, cerita tentang lebih diutamakan mengikuti peraturan pada semua karyawan tanpa memandang status, termasuk di dalamnya para pimpinan.

Kalau Seremonial dan Ritus merupakan aktivitas yang menjadi ketetapan dan dilakukan pada waktu-waktu khusus, maka berbeda dengan Ritual. *Ritual* dalam hal ini lebih diartikan sebagai segala aktivitas yang dilakukan perusahaan setiap hari dan selalu diulang-ulang. Biasanya perilaku tersebut tidak tertulis secara resmi, tetapi mengirimkan pesan yang jelas sebagai "satu-satunya cara yang harus dilakukan dalam perusahaan ini". Para *insider* (orang dalam) yang biasa melakukan ritual ini kemungkinan tidak menyadari, tapi *outsider* (orang luar) dapat mengungkapkannya dengan mudah.

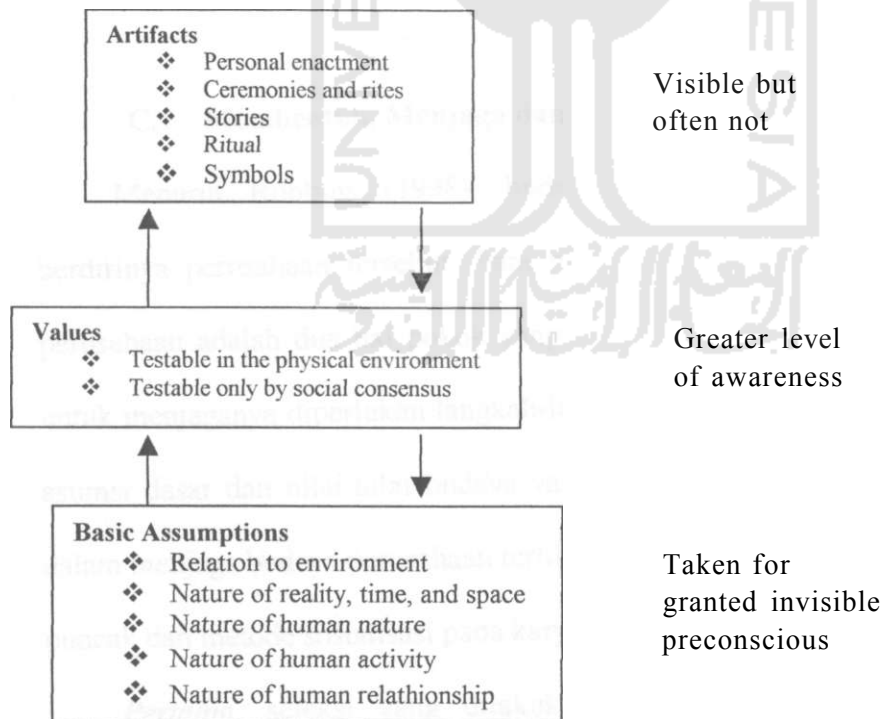
Artifak yang terakhir adalah *Symbol*, yaitu tanda-tanda khusus yang dimiliki perusahaan dan mengkomunikasikan budaya perusahaan dengan pesan tanpa kata. Contoh yang jelas kelihatan seperti Pertamina dengan kuda laut, Dagadu dengan lambang mata, Caltex dengan bintang, dan Telkom dengan lingkaran dan garis-garis birunya

Kedua, Nilai-nilai. Posisi nilai lebih dalam daripada artifak. Ia merefleksikan dasar-dasar kepercayaan mengenai apa yang harusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan. Nilai-nilai perusahaan dikomunikasikan secara sadar dalam perbincangan-perbincangan dan penulisan visi-misi perusahaan atau laporan tahunan. Bentuk nilai-nilai perusahaan ada dua macam, pertama, *espoused values*, dan kedua, *enacted values*. *Espoused values* adalah apa yang dikatakan oleh karyawan perusahaan tentang nilai perusahaan. Sedang

Enacted values adalah nilai-nilai yang direfleksikan dalam cara individu berperilaku sehari-hari dalam perusahaan.

Ketiga, Asumsi-asumsi. Posisi asumsi memiliki tempat yang lebih dalam dan berpengaruh pada kepercayaan, yang menunjukkan dan mengarahkan karyawan dalam berpikir, merasakan dan bertindak di perusahaan. Sebagai suatu yang mendalam dan fundamental dalam budaya perusahaan, ia merupakan suatu esensi budaya. Namun, ia memiliki karakteristik yang unik, yaitu seringkali tidak disadari. Bahkan, kemungkinan para karyawan enggan dan tidak mampu mendiskusikan, apalagi merubahnya.

Tabel 1



Levels of Organizational Culture

Bahan : Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View* dalam Nelson, D.L & James C.Q, Fig. 16.1, hal 477, 1997. West Publishing Company.

Perasaan enggan dan ketidakmampuan karyawan dalam merubah asumsi-asumsi yang dimilikinya dalam menjalankan perusahaan dapat menjadi epidemi yang cukup membuat perusahaan gulung tikar atau bangkrut. Ketidakmampuan untuk berubah dalam lingkungan bisnis yang sangat kacau seperti saat ini menjadikan perusahaan memiliki daya kompetitif yang rendah dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, Schein (1989) mengajukan modal budaya pembelajaran yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk tetap bisa eksis.

Sebelum memahami karakteristik apa saja yang diajukan Schein untuk menjadikan sebuah perusahaan memiliki budaya pembelajaran. Oleh karena itu perlu kiranya memahami bagaimana budaya perusahaan terbentuk, dijaga dan pada suatu ketika diubah demi sebuah adaptasi ataupun untuk alasan yang lainnya.

C. **Membentuk, Menjaga dan Mengubah Budaya Perusahaan**

Menurut Robbins (1998), budaya perusahaan terbentuk sejak awal berdirinya perusahaan tersebut. Para pendiri (*founders*) dan filosofi pendirian perusahaan adalah dua hal pokok yang membentuk budaya perusahaan. Sedang untuk menjaganya diperlukan langkah-langkah konkrit yang selalu mengacu pada asumsi dasar dan nilai-nilai budaya yang ada selama ini. Tiga langkah penting dalam menjaga budaya perusahaan terlihat dari cara seleksi, perilaku para manajer puncak dan metode sosialisasi pada karyawan lama maupun baru.

Pertama, seleksi yang dilakukan haruslah untuk memastikan bahwa karyawan yang diterima hanyalah mereka yang secara esensial memiliki nilai-nilai yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan.

Kedua, perilaku manajer haruslah mencerminkan nilai-nilai budaya perusahaan. Karena setiap perkataan, perbuatan, sikap dan semua yang tampak dari perilaku manajer puncak memberi dampak yang besar sekali terhadap *insider* maupun *outsider*. Hal ini juga diakui oleh Nelson dkk (1997) yang menyebutkan lima elemen penting dalam diri manajer yang berpengaruh terhadap budaya perusahaan, yaitu, (1). Apa yang diperhatikan manajer, (2). Bagaimana manajer menghadapi krisis, (3). Bagaimana manajer berperilaku, (4). Bagaimana manajer memberikan hadiah, dan (5). Bagaimana manajer mengontrak dan memecat karyawan.

Ketiga, sosialisasi yang merupakan proses adaptasi karyawan terhadap budaya perusahaan haruslah benar-benar dapat memberikan tabelan yang jelas pada karyawan. Ada tiga tahap proses sosialisasi yang ditawarkan, yaitu

1. Tahap *Preadvival*

Tahap pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam perusahaan. Tujuan tahap ini lebih pada pemberian pemahaman kepada karyawan tentang keadaan perusahaan secara menyeluruh. Hal di atas sekaligus untuk menemukan sikap, motivasi, kemampuan dan nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan.

2. Tahap *Encounter*

Tahap sosialisasi di mana karyawan baru melihat dengan sebenarnya apa yang diinginkan oleh perusahaan dan mengkonfrontasikan antara ekspektasinya dengan realita sebenarnya.

3. *Tahap Metamorphosis*

Tahap sosialisasi di mana karyawan baru melakukan upaya penyesuaian diri terhadap nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja mereka.

Ketika proses sosialisasi dilakukan sebenarnya ada empat upaya yang sedang dilakukan oleh perusahaan yaitu penyebaran nilai budaya melalui kisah, ritual, simbol-simbol dan bahasa yang digunakan di dalam perusahaan.

Namun, perlu juga disadari bahwa didunia ini tidak ada yang menetap dan semuanya berubah. Bahkan ada yang mengatakan tidak ada yang menetap kecuali perubahan itu sendiri. Begitu juga dengan budaya perusahaan, menetap atau berubah merupakan hal yang wajar, walau terkadang sulit dan menyakitkan.

Robbins (1998) juga menyatakan bahwa perubahan budaya perusahaan dapat terjadi ketika ada perubahan dalam lingkungan bisnis. Globalisasi, calon tenaga kerja dari latar belakang budaya yang berbeda, inovasi teknologi, ketidaksesuaian asumsi dasar-asumsi dasar yang ada selama ini merupakan penyebab terjadinya perubahan dalam budaya perusahaan. Kecuali perusahaan itu tidak ingin berubah dan bangga dengan nostalgia kejayaan perusahaannya dimasa lalu.

Deal dan Kennedy (1990) menjelaskan secara lebih spesifik mengenai kapan perubahan budaya perusahaan dibutuhkan, yaitu .

1. Ketika lingkungan bisnis mengalami perubahan fundamental dan perusahaan memiliki nilai-nilai yang sudah mengakar kuat.
2. Ketika dunia industri memiliki tingkat kompetitif yang tinggi dan lingkungan bisnis berubah-ubah dengan cepat.

3. Ketika perusahaan dalam kondisi biasa-biasa atau bahkan buruk sekali.
4. Ketika perusahaan benar-benar dalam batas akan menjadi perusahaan yang menggelembung besar seperti dinosaurus.
5. Ketika perusahaan tumbuh sangat cepat.

Baron dan Greenberg (2000) mengungkapkan hal senada dengan menyatakan bahwa salah satu situasi yang memaksa terjadinya perubahan budaya perusahaan adalah merger dan akuisisi. Hal senada diungkapkan oleh Nugroho (1998) bahwa proses interaksi yang terjadi antara dua perusahaan —seperti merger dan akuisisi— seringkali merupakan proses dialog antara budaya perusahaan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Saputro (2000), yang menyoroti privatisasi yang terjadi pada tubuh perusahaan BUMN, juga menyatakan bahwa hal tersebut lebih merupakan upaya perubahan dalam pembentukan budaya perusahaan yang baru.

Menurut Robbins (1998), perubahan budaya perusahaan dapat dikerjakan tapi sulit. Salah satu penyebab utama kesulitannya terletak pada tidak disadarinya asumsi dasar -sebagai level terdalam—yang dibangun dalam membentuk budaya perusahaan. Akibatnya seringkali tidak bisa diperdebatkan dan dikonfrontasikan.

Model perubahan budaya yang ditawarkan oleh Nelson dkk (1997) dilakukan dengan dua pendekatan : 1). Membantu karyawan lama untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai baru atau , 2). Menambah karyawan baru yang memiliki nilai yang cocok dengan nilai-nilai yang baru dan memecat karyawan lama yang tidak cocok. Kedua pendekatan diatas dilakukan dalam lima tahap tindakan.

Tindakan Pertama, mengubah perilaku dalam perusahaan.

Tindakan Kedua, menguji tingkat justifikasi dan perilaku yang berubah. Melihat apakah perubahan dalam melaksanakan nilai-nilai baru dilakukan dengan kesungguhan karena kemauan diri atau sekedar mematuhi perintah.

Tindakan Ketiga, komunikasi budaya. Semua artifak (aturan perilaku personal, kisah, ritus dan seremonial, ritual, dan simbol-simbol) harus memberikan satu pesan yang konsisten mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang baru. Komunikasi yang dilakukan seharusnya memiliki kredibilitas yang tinggi dan persuasif.

Tindakan Keempat, menerima dan bersosialisasi dengan karyawan yang sesuai dengan budaya baru.

Tindakan Kelima, memecat semua karyawan yang menolak budaya baru.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami mengapa terjadi perbedaan antara perusahaan dalam menerapkan Budaya Perusahaan yang dilestarikan dalam perusahaan bersangkutan. Selain perbedaan asumsi dasar yang dipakai oleh para *founder*, perbedaan lingkungan bisnis dan karyawan juga merupakan penyebabnya.

Di dalam pembentukan Budaya Perusahaan seharusnya dipertimbangkan sisi tingkat adaptasi yang akan dimiliki perusahaan dalam menghadapi perubahan. Itu artinya, pembentukan Budaya Perusahaan mustinya dapat menunjang terjadinya pembelajaran pada karyawan, baik lini staf ataupun pimpinan. Karena menurut Pardiansyah dari kantor konsultan Franklin Covey (Indonesia) pada Republik (2000), sebuah perusahaan yang memandang perlu membelajarkan karyawan harus menciptakan wadahnya.

Hal ini dapat diterima, karena menurut Deal dan Kennedy (1990), suatu budaya yang kuat merupakan sistem informal yang dapat membatasi dan memberi kerangka pada karyawan bagaimana harus berperilaku dari waktu ke waktu. Dalam hal ini budaya perusahaan memiliki pengaruh (efek) dan fungsi yang besar terhadap perusahaan.

D. Fungsi dan Efek Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan, menurut Robbins (1998), memiliki empat fungsi dasar. *Pertama*, budaya memberikan perasaan bangga dengan memiliki identitas khusus pada anggota dan meningkatkan komitmen anggota pada perusahaan. *Kedua*, budaya memberikan lambang tersendiri pada anggota perusahaan, suatu kesempatan bagi anggota untuk menginterpretasikan dan memberikan makna terhadap even-even perusahaan. *Ketiga*, budaya mengukuhkan nilai-nilai perusahaan. *Keempat*, budaya dapat menjadi mekanisme kontrol terhadap perilaku yang diterima dalam perusahaan.

Budaya perusahaan selain memiliki empat fungsi dasar di atas, juga mempunyai efek yang besar terhadap individu dan proses perusahaan, yaitu memberikan tekanan pada karyawan dalam berpikir, bertindak dan merasakan secara konsisten menurut budaya yang ada. Sedang dalam proses perusahaan, ia berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Deal & Kennedy, 1990 ; Greenberg & Baron, 2000). Dengan catatan, budaya tersebut harus kuat, atau dengan kata lain perilaku mana yang disetujui dan yang tidak disetujui harus diperlihatkan secara jelas dan konsisten.

Budaya perusahaan juga dapat menjadikan mereka merasa lebih baik dengan apa yang mereka kerjakan. Karena memberi kerangka pada karyawan bagaimana berperilaku yang sesuai dari waktu ke waktu di perusahaan tersebut, sehingga menjadikan mereka lebih menyukai apa yang telah mereka kerjakan dan bekerja secara optimal. Karena bagaimanapun juga seseorang akan belajar dengan sungguh-sungguh kalau ada motivasi, *reinforcement*, mengetahui hasil dari pengetahuan yang didapat dan pelajaran yang diterima bersifat praktis atau dengan kata lain dapat meningkatkan kemampuan kerjanya.

Meskipun perbedaan budaya perusahaan di antara perusahaan berbeda-beda, hanya perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang kuatlah yang mampu berkembang secara optimal dan kompetitif (Deal & Kennedy, 1990).

Sebuah budaya perusahaan dikatakan kuat dan mampu beradaptasi secara optimal terhadap segala perubahan lingkungan bisnis hanya bisa terjadi jika budaya tersebut mendukung terjadinya proses pembelajaran terus menerus pada karyawannya. Oleh karena itulah Schein (1989) melihat bahwa hanya perusahaan yang memiliki budaya pembelajaran yang mampu bertahan dan berkembang terhadap segala perubahan yang dihadapinya.

E. Karakteristik Budaya Pembelajaran

Menurut Schein (1998) ada sepuluh kriteria yang terlihat dari asumsi dasar *yang dimiliki para insider di mana budaya suatu perusahaan sebuah perusahaan dapat dikatakan memiliki budaya pembelajaran, yaitu .*

(1). *Asumsi tentang Hubungan Lingkungan-Perusahaan*

Budaya pembelajaran haruslah berisi asumsi dasar-asumsi dasar yang tersebar pada setiap anggota bahwa lingkungan dimana perusahaan tersebut berada dapat dikelola. Tugas pimpinan adalah memperlihatkan bahwa upaya kontrol terhadap lingkungan bisnis dimana perusahaan berada cukup menguntungkan dan memungkinkan. Artinya perusahaan harus beradaptasi terhadap lingkungan dalam rangka melakukan kontrol dan upaya pengelolaan tersebut, atau dengan kata lain *Think External Act Internal*. Salah satu contoh yang patut ditiru dalam hal ini adalah apa yang dilakukan Bill Gates dengan perusahaan Microsoft yang kini telah ditinggalkannya. Dalam perusahaan tersebut bersama timnya, ia mengontrol pasar dengan produk *software* nya.

(2). *Asumsi tentang Aktivitas Manusia*

Asumsi dasar kedua yang harus dimiliki oleh anggota perusahaan yang dikatakan memiliki budaya pembelajaran adalah untuk bersikap proaktif dan terus menerus belajar dalam melakukan proses di perusahaan. Tugas seorang pimpinan pembelajar adalah memberikan tugas secara meyakinkan dan sekaligus suri tauladan dalam bersikap proaktif dan selalu belajar. Lebih penting lagi bila pembelajaran yang dilakukan oleh orang dalam (*insider*) pada perusahaan tersebut telah menjadi bagian dari budaya perusahaan.

(3). *Asumsi tentang Realitas dan Keyakinan*

Perusahaan harus memiliki asumsi bahwa solusi terhadap permasalahan yang dilakukan merupakan usaha untuk mendapatkan keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Keyakinan itu pulalah yang dapat menyelesaikan setiap

pennasalahan. Dengan kata lain, usaha yang dilakukan lebih bersifat pragmatis, meskipun ada juga yang berasumsi bahwa pragmatisme terkadang ditentukan oleh keyakinan pada otoritas dan kebijaksanaan.

Metode penyelesaian masalah berubah-ubah tergantung pada permasalahannya. Jika menggunakan jalur ilmiah dengan logika keilmuan dapat memecahkan pennasalahan yang dihadapi, maka jalur ilmiah digunakan. Tapi jika hal tersebut tidak bisa dilakukan, maka digunakan keyakinan, karena tidak mungkin menggunakan jalur ilmu pengetahuan. Bahkan bisa jadi digunakan *trial and error* sampai menemukan solusi terbaik. Dalam hal ini, pengetahuan dan ketrampilan memang dibutuhkan, tapi yang lebih penting lagi adanya pemahaman bersama bahwa tidak seorang pun dapat dikatakan "Ahli" untuk memberikan jawaban pada setiap pennasalahan, termasuk juga seorang pimpinan. Sehingga tugas belajar adalah membagi tanggung jawab pada semua orang.

(4). *Asumsi tentang Sifat Dasar Manusia*

Pimpinan pembelajar harus percaya dan yakin bahwa manusia itu pada dasarnya baik dan bisa berubah. Karena sesungguhnya belajar adalah kemauan untuk bertahan dan tumbuh berkembang. Seorang pimpinan tidak akan dapat bertahan lama bila masih menganggap orang lain malas, pasif dan tidak tertarik pada peningkatan perusahaan. Pada waktu bersamaan, pengetahuan dan ketrampilan terdistribusikan secara luas, yang memaksa pimpinan, suka atau tidak suka, untuk menjadi semakin banyak tergantung pada orang-orang yang ada di perusahaan. Meskipun dengan hal ini masih banyak yang bermental birokratis dan

terkotak-kotak dengan adanya pembentukan budaya pembelajaran ini, bahkan tidak jarang menjadikan perusahaan mengalami kerusakan fatal.

(5). *Asumsi tentang Hubungan Manusia*

Asumsi dasar yang dimiliki perusahaan dengan budaya pembelajaran mengenai hubungan antar manusia tergantung pada fokus pembelajaran yang dilakukan. Jika pembelajaran digunakan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, maka budaya individual sangat baik. Tetapi kalau pembelajaran dilakukan dengan maksud menyelesaikan permasalahan yang menuntut kesalingtergantungan secara kompleks, maka budaya kolektiflah yang lebih baik, bahkan ada yang campuran antara individualisme dan kolektivisme.

Begitu halnya yang terjadi pada bentuk budaya otoritarian/paternalistik dengan kollejal/partisipatif. Bentuk perusahaan partisipatif lebih baik untuk solusi yang begitu kompleks, memerlukan sikap kooperatif serta dibutuhkannya upaya menggeneralisasi solusi kreatif, karena dapat memeras seluruh kekuatan sumber daya yang ada. Perusahaan yang memiliki kemampuan komunikasi dan saling memahami yang tinggi, maka sistem otoritarian lebih efisien.

Keempat hal dari yang terlihat kontradiktif di atas menuntut pimpinan untuk memiliki gaya manajerial yang bervariasi dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang manajer.

[6]. *Asumsi tentang Waktu*

Perusahaan harus memiliki asumsi dasar bahwa waktu yang optimal adalah pada saat kemudian (*near-future*) atau masa depan dalam jangka yang tidak terlalu panjang. Bila dilihat dari satuan waktu, itu berarti "jarak-menengah"

(*medium-length*). Sehingga ada yang dapat menilai apakah tujuan solusi yang ditawarkan terhadap sebuah problem dapat dicapai, tanpa harus memakan banyak waktu untuk sekedar menyadari bahwa yang dilakukan saat ini menuju masa depan jelas-jelas sesuatu yang tidak bisa dicapai.

Pimpinan pembelajar (*learning-leader*) harus memiliki diagnosis yang tepat mengenai "jarak-menengah" di dalam pekerjaannya, dan terus menerus melakukan variasi dalam menyikapi setiap situasi yang dihadapinya. Kompleksitas yang ada saat ini, menjadikan pimpinan tidak lagi bisa menggantungkan pada standar waktu yang dibuat oleh unit-unit perusahaan seperti tiap catur wulan atau laporan tahunan. Seorang pimpinan pembelajaran harus sadar akan asumsinya mengenai waktu dan memperlihatkan secara eksplisit pada yang lainnya.

(7). *Asumsi tentang Informasi dan Komunikasi*

Budaya pembelajaran harus membangun asumsi dasar bahwa komunikasi dan informasi adalah pusat keberadaan perusahaan dan harus dibuatkan multi-hubungan dalam suatu sistem komunikasi yang memberikan kesempatan akses pada setiap orang dalam berhubungan dengan setiap individu yang ada di perusahaan. Suatu asumsi yang menyiratkan bahwa mengutarakan apa yang diyakininya sebisa mungkin kepada orang lain merupakan hal positif dan menguntungkan. Hal ini berlaku juga bagi seorang pimpinan dalam memberikan tugas pada anggota perusahaannya. Harus ada komunikasi dan menjadikan setiap informasi yang diterima dari siapapun sebagai masukan bagi penyelesaian permasalahan dan pembelajaran di dalam perusahaan.

Perlu diperhatikan, bahwa jaringan kerjasama akan tersalurkan secara optimal jika kepercayaan yang tinggi pada orang lain dimiliki oleh setiap anggota perusahaan dan menjadi asumsi pimpinan bahwa tiap orang bisa dipercaya dan bersikap konstruktif terhadap kemajuan perusahaan. Jika hubungan kerjasama menjadikan setiap orang kebanjiran informasi, bisa saja dilakukan pemutusan hubungan pada beberapa jaringan, tapi asumsi bahwa komunikasi bisa terjadi secara tepat pada setiap orang dalam sebuah sistem untuk berkomunikasi pada tiap orang harus tetap di jaga.

(8). *Asumsi tentang Uniformitas dan Diversitas*

Pimpinan pembelajaran harus menstimulasi dan menyebarkan asumsi bahwa diversitas menguntungkan pada setiap individu dan setiap level dalam perusahaan. Karena diversitas akan menolong setiap bagian untuk belajar dan berinovasi terhadap segala sumber daya yang dimiliki.

Agar diversitas dapat menjadi sumber daya, maka setiap subkultur harus saling berhubungan dan belajar tentang nilai-nilai yang dimiliki subkultur lainnya, seperti bahasa dan budaya. Tugas pimpinan pembelajaran adalah memastikan bahwa terjadi komunikasi dan kesalingpahaman antara budaya subkultur dalam perusahaan.

(9). *Asumsi tentang Orientasi Pekerjaan dan Hubungan*

Kondisi lingkungan bisnis yang stabil memberikan angin segar bagi berkembangnya budaya yang berorientasi pada pekerjaan. Tapi dalam kondisi lingkungan yang kacau seperti saat ini dengan teknologi dan kesalingtergantungan yang kuat, setiap orang membutuhkan hubungan dengan orang lain untuk

meningkatkan kepercayaan dan berkomunikasi dalam menyelesaikan permasalahan serta kemungkinan implementasi dari solusi yang dikeluarkan dengan cara kerjasama.

(10). *Asumsi tentang Model Berpikir Linear dan Sistematis*

Pimpinan pembelajaran dan budaya pembelajaran harus dibangun atas dasar asumsi bahwa dunia pada hakekatnya kompleks, tidak linear dan penuh ketekatan. Suatu kondisi yang membutuhkan seorang pimpinan yang dapat membawa anggotanya untuk terus menerus belajar.

Karena lingkungan bisnis sangat kompleks, sulit diprediksikan dan sulit dianalisis. Tugas seorang pimpinan adalah berusaha keras dengan penuh kepercayaan mengenali kondisi diatas, menemukan satu model mental dan mencobanya sebagai sebuah proses yang dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi. Tidak hanya memperoleh *insight* untuk dirinya sendiri tapi juga membantu memotivasi orang lain dengan baik.

Berdasarkan paparan di atas, budaya pembelajaran haruslah berisikan asumsi bahwa dunia bisa dikelola, manusia harus bersikap proaktif, bersikap praktis dalam memberikan solusi berdasar keyakinan dan realita yang ada, sifat manusia pada dasarnya baik dan bisa berubah, ada kecocokan antara individualisme dan kolektivisme, ada kecocokan juga antara otoritarian dan partisipan bila didasarkan pada kepercayaan, memiliki orientasi waktu antara jangka pendek dan jangka panjang yaitu jangka menengah, informasi yang akurat dan relevan harus mampu mengalir secara optimal dalam jaringan kerjasama yang

penuh, diversitas yang saling terjalin dan menguntungkan, dan dunia pada hakekatnya merupakan lapangan yang kompleks dari kesalingterhubungan yang didorong oleh penyebab yang sangat beragam dan tidak ada kepastian daripada hanya sekedar linear dengan penyebab yang mudah dideteksi.

Tabel 2.
Karakteristik Budaya Pembelajaran

Hubungan Lingkungan-Perusahaan Dominasi Lingkungan	Simbiosis	Dominasi Perusahaan X
Aktivitas Manusia Reaktif, fatalistik	Harmonis	Proaktif X
Realitas dan Keyakinan Otoritatif-Moralistik		Pragmatis X
Sifat Dasar Manusia Potensi Dasar Jahat		Potensi Dasar Baik X
Manusia Tidak Bisa Berubah		Manusia Bisa Berubah X
Hubungan Antar Manusia Kolektifis	X	Individualis
Otoritatif-Paternalistik	X	Collegial-Partisipatif
Waktu Orientasi Masa Lalu	Orientasi Masa Sekarang	Orientasi Saat Mendatang X
Jangka Waktu Singkat	Jangka Waktu Menengah X	Jangka Waktu Lama
Informasi dan Komunikasi Konektifitas Kurang		Konektifitas Penuh X
Uniformitas dan Diversitas Uniformitas Tinggi		Diversitas Tinggi X
Orientasi Tugas dan Hubungan Orientasi Utama Tugas	Orientasi Tugas dan Hubungan X	Orientasi Hubungan
Pemikiran Linear dan Sistematis Pemikiran Linear		Pemikiran Sistematis X

Characteristic of Learning Culture

Bahan : Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership : Learning Organizational*, 2nd ed. 1989.table 18.1, hal. 365-366, terj.San Fransisco, Jossey-Bass Publisher.

Selain kriteria yang didasarkan pada asumsi-asumsi sebagaimana yang diutarakan oleh Schein (1989), ada beberapa kriteria budaya pembelajaran lain yang di berikan oleh Gordon (1996), yaitu :

1. Pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan oleh individu, tim maupun perusahaan menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).
2. Tiap individu memiliki visi bersama yang terefleksi dari nilai-nilai dan asumsi dasar-asumsi dasar yang dimiliki oleh semua lini perusahaan di dalam perusahaan.
3. Adanya peningkatan kinerja dari jalannya sistem perusahaan, termasuk didalamnya strategi, struktur, informasi, tujuan perusahaan, training, ataupun perkembangan individu dan perusahaan.
4. Nilai-nilai pembelajaran yang dimiliki oleh Eksekutif merupakan proses berkelanjutan dan adanya keyakinan bahwa adanya intensitas dapat meningkatkan kuantitas maupun kualitas kinerja.
5. Manajer memberikan dukungan dengan melakukan desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan karyawan.

F. Keuntungan Perusahaan yang Memiliki Budaya Pembelajaran

Bila budaya perusahaan suatu perusahaan memiliki ciri-ciri budaya pembelajaran, maka menurut Senge dkk (1995) akan menjadikan perusahaan tersebut:

1. Memiliki kinerja yang optimal.
2. Meningkatnya kualitas produksi maupun manajemen.
3. Mengutamakan kepuasan konsumen.
4. Memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).
5. Memberikan motivasi pada karyawan untuk terus bekerja dengan baik karena adanya unsur belajar berdasar interes dan kebutuhan.
6. Mampu mengelola perubahan dengan pembelajaran yang cepat.
7. Memberikan rasa percaya diri karena adanya kepercayaan pada semua orang tanpa ada asumsi bahwa seseorang "sangat ahli" di dalam semua pekerjaan.
8. Memiliki saling ketergantungan (*interdependence*) antar satu dengan yang lainnya.
9. Mampu melakukan proses kreatif dalam membangun masa depan.

G. BUMN dan BUDAYA PEMBELAJARAN

Menurut Gitosardjono (2000), keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mulai diakui dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 19 Prp Tahun 1960 Tentang Perusahaan Negara (LN 1960-59). Dalam Undang-Undang ini *yang dimaksud dengan perusahaan negara ialah semua perusahaan dalam bentuk apapun yang modalnya untuk seluruhnya merupakan kekayaan Republik Indonesia kecuali jika ditentukan lain oleh atau berdasarkan Undang-Undang.*

Undang-undang ini dimaksudkan untuk mensikronisasikan perusahaan-perusahaan negara yang keberadaannya telah didasarkan atas beraneka ragam

peraturan, guna menyesuaikan diri dengan Haluan Negara 1960, menyusul Dekrit 5 Juli 1959. Sinkronisasi tersebut ditujukan kearah pelaksanaan Pasal 33 UUD 1945 terutama ayat (2), yaitu cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.

Beberapa perusahaan yang berada di bawah peraturan-peraturan sebelumnya ialah Jawatan Pegadaian, Jawatan Pos, Telepon dan Telegraf (PTT), Jawatan Kereta Api, Perusahaan Garam dan Soda Negara, dan Pusat Perkebunan Negara. Semuanya itu berada di bawah Indonesische Bedrijven Wet (IBW) atau Undang Perusahaan Indonesia, Stb. 1927-419.

Perusahaan Listrik Negara, Perusahaan Air Minum Negara, Percetakan Negara, Perusahaan Piringan Hitam, Penerbitan Balai Pustaka, Djawatan Angkutan Motor R.I (DAMRI) berada di bawah Indonesische Comptabiliteits Wet (ICW) atau Undang-Undang Perbendaharaan Indonesia, Stb. 1864-106, Stb. 1925-448, LNRI 1948-334.

Adapun perusahaan yang didirikan oleh Bank Industri Negara adalah PT Perusahaan Hotel dan Tourist Nasional (PT Natour Ltd), PT Perusahaan Tinta Tjetak (Tjemani), dan PT Pabrik Kertas Blabak, PT Saridele, dan PT Tarumartani.

Selain itu, termasuk juga beberapa perusahaan Belanda yang dinasionalisasikan seperti Perusahaan-perusahaan Dagang di bawah penguasaan Badan Urusan Dagang berdasarkan PP No.33/1959, perusahaan-perusahaan farmasi dibawah Badan Penguasaan Perusahaan-Perusahaan Pharmasi (BAPPHAR) berdasarkan PP No. 1/1960, perusahaan-perusahaan industri dan perdagangan di bawah Badan Penguasaan Perusahaan-Perusahaan Industri dan

Pertambangan (BAPPIT) berdasarkan PP No. 50/1959, dan perkebunan-perkebunan di bawah Pusat Perkebunan Negara Baru (PPN Baru) berdasarkan PP No. 4 dan 19 Tahun 1959.

Upaya nasionalisasi perusahaan milik Belanda tersebut menimbulkan permasalahan yang cukup pelik. Mengingat permintaan terhadap manajer profesional pada waktu itu jauh melebihi arus penawaran. Akibatnya, banyak manajer hasil karbitan yang diambil dari jajaran militer dan para sarjana yang baru lulus. Oleh karena itu produktivitas BUMN (dan BUMD) pada umumnya dan perusahaan eks Belanda menjadi rendah.

Kelemahan manajemen di BUMN itu juga diakui oleh Kosasih pada tahun 1986 yang waktu itu menjabat sebagai Kepala Kantor Wilayah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Jakarta. Terbukti dengan kurang berfungsinya Satuan Pengawasan Intern (SPI) di dalam BUMN yang seharusnya melakukan pengawasan fungsional sesuai dengan ketentuan Pasal 15 Peraturan Pemerintah (PP) No 3 Tahun 1983 tentang Pembinaan dan Pengawasan Perjan, Perum dan Persero. Kalaupun ada BUMN yang memiliki SPI, sebagian tenaganya belum mencukupi dan tidak memenuhi syarat sebagai pemeriksa. Bahkan ada yang menjadikannya untuk tempat pembuangan tenaga yang tak terpakai dalam operasi. Tidak adanya alat kendali ini menjadikan manajer kesulitan mendeteksi sedini mungkin berbagai penyimpangan dan kesalahan yang menjurus pada ketidakefisienan, pemborosan, penyalahgunaan wewenang, penyelewengan dan berbagai bentuk ketidakberesan lainnya. Ini semua akan membebani BUMN, sehingga menderita kerugian dan melakukan pelayanan yang buruk.

Sepuluh tahun kemudian, berdasarkan angka-angka yang dikeluarkan PDBI tentang BUMN pada tahun 1996 memberikan bukti nyata akan kinerja BUMN. Ada 47 dari 180 BUMN dinyatakan tidak sehat, 15 diantaranya menderita kerugian, dan hanya 83 BUMN yang mendapat keuntungan dengan tingkat cukup atau dengan predikat sangat sehat dan sehat (Usahawan, 1996)

Pada waktu Indonesia terkena krisis moneter sejak bulan Juli tahun 1997, beberapa BUMN ternyata jatuh terpuruk., terutama sektor perbankan. Salah satu faktor penting mengapa daya tahan sektor perbankan nasional sangat rendah adalah kelangkaan SDM bankir yang kompeten. Berdasarkan tes uji integritas (*fit & proper test*) yang dilakukan oleh Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) pada bulan Mei 1999 terhadap sekitar 700 bankir swasta lokal, ada sekitar 38 bankir yang dinyatakan tidak lulus 14 bankir dengan posisi direktur. Selain itu ada sekitar 194 bankir lokal yang dinyatakan lulus secara bersyarat. Artinya, kalau kelak para bankir kategori ini melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kode etik perbankan, maka mereka harus meninggalkan profesi mereka sebagai bankir. Kemudian selebihnya 468 dianggap lulus, meskipun sebagian ada yang menerima peringatan ringan karena dinilai melakukan kekeliruan dalam kebijakan rekayasa keuangannya.

Meskipun perkembangan BUMN sempat menggembirakan pada tahun 1997 dengan meningkatkan penerimaan negara dari Rp. 3,486,5 milyar pada tahun 1993 menjadi Rp. 4,356 milyar. Dengan nilai investasi dari PMDN dan PMA naik tiga kali lipat dari tahun 1994-1997. Namun, di balik angka-angka tersebut menyimpan permasalahan yang cukup mendasar, yaitu sikap mendua dari

pemerintah dalam mengeluarkan kebijakan-kebijakan terhadap perkembangan dunia usaha Indonesia, khususnya yang bersinggungan dengan BUMN.

Sikap mendua pemerintah terlihat dengan adanya kebijakan-kebijakan lain yang memberikan hak monopoli, meskipun sudah ada berbagai kebijakan deregulasi sejak 1988 yang menekankan upaya efisiensi, mempertinggi daya saing dan komitmen terhadap liberalisasi perdagangan sesuai dengan GATT.

Monopoli tidak hanya terjadi pada komoditi pertanian pada BULOG, tataniaga cengkeh kepada BPPC, ataupun perlakuan khusus berupa pembebasan pajak impor mobil untuk satu perusahaan swasta PT. Putra Timor Nasional, tetapi juga pada jasa telekomunikasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia dan PT. Indosat.

Walaupun terhitung mulai tanggal 8 September 2000 hak monopoli yang dimiliki PT. Telekomunikasi Indonesia dan PT. Indosat dicabut sesuai dengan UU No 36 Tahun 1999 pasal 10 ayat (1). Tetapi hak eksklusivitas dan monopoli yang dinikmati PT. Telekomunikasi Indonesia dan PT. Indosat belum dicabut 100 % , karena baru berakhir pada 2002 dan 2003. Sikap mendua pemerintah makin terlihat dalam penerapan *Voice over Internet Protocol* (VoIP), terutama dalam penerapan untuk SLI (Sambungan Langsung Internasional) dengan tetap memberikan hak monopoli kepada PT. Indosat sampai 2002 (SWA, 2000).

Padahal sejarah perkembangan bisnis di Indonesia telah membuktikan bahwa upaya proteksi menjadikan suatu jenis usaha atau perusahaan tidak dapat bertahan lama jika pada akhirnya dihadapkan dengan perusahaan yang sudah terbiasa tidak di proteksi, sehingga bisa *survive*. Upaya perlindungan bagi para

pengusaha pribumi dari persaingan dengan pengusaha asing pada program *Benteng Stelse!* di era Orde Lama dan praktek monopoli pada era Orde Baru telah menjadikan para pengusaha tersebut sulit untuk bersaing secara kompetitif (*icompetitive advantage*).

Selain perusahaan tidak memiliki kemampuan kompetitif (*competitive advantage*), juga timbul persaingan yang tidak sehat di kalangan perusahaan dan merugikan kepentingan umum, terutama dengan menentukan harga yang tidak proporsional (Gitosardjono, 2000).

Beberapa permasalahan yang dihadapi PT. Telekomunikasi Indonesia berkenaan dengan adanya regulasi dari pemerintah tentang industri jasa telekomunikasi di Indonesia seperti UU No. 36/1999, Keppres 96/2000 mengenai Daftar Investasi Negatif yang kemudian dicabut, Kepmen 78/1998 mengenai Komisi atas Penyelenggara Wartel (Waning Telepon) dan permasalahan-permasalahan infrastruktur telekomunikasi yang lemah karena sebagian besar masih menggunakan kabel tembaga daripada serat optik yang berpengaruh pada respon internet yang jelek, dan permasalahan menyangkut mitra KSO (Kerja Sama Operasional) memberikan suatu indikasi bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia membutuhkan tingkat adaptasi yang tinggi dalam mengelola segala perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya, terutama menjelang tahun 2003, dimana para pemain dari dalam negeri maupun luar negeri akan bersaing dalam dunia bisnis telekomunikasi di Indonesia.

Hancurnya beberapa perusahaan besar yang berusia tidak lebih dari 40 tahun dapat menjadi pelajaran yang berharga bagi PT. Telekomunikasi Indonesia.

Karena hasil survey Royal Dutch/Sell pada tahun 1983 menemukan bahwa 1/3 dari perusahaan yang masuk ke dalam daftar "500" perusahaan ala Fortune dalam tahun 1970 telah lenyap. Shell juga memperkirakan bahwa rata-rata masa hidup perusahaan terbesar kurang dari 40 tahun (Senge, 1996).

Menurut Senge (1996), lenyapnya perusahaan besar tersebut lebih dikarenakan banyak perusahaan belajar dengan sangat jelek dari cara mendesain, mengelola (memanejemeni), deskripsi pekerjaan dan cara berpikir serta berinteraksi yang menciptakan dasar ketidakmampuan belajar di perusahaan.

Di Indonesia sendiri terbukti dari jumlah BUMN yang 180 dengan 321 anak perusahaan penyertaan langsung dan 272 penyertaan tidak langsung menurut laporan Christianto Wibisono, Direktur PDBI (Pusat Data Bisnis Indonesia) (Usahawan, 1996) pada saat ini menjadi 159 sebagaimana disebut dalam Inpres No. 15/1998 dengan catatan akan ada yang dilikuidasi (Gitosardjono, 2000) dan data terakhir menyebutkan berjumlah 144 (Kontan, 2000).

Usaha PT. Telekomunikasi Indonesia dengan program T-2001 untuk menjadikannya WCO (*World Class Operator*) merupakan langkah antisipasi yang cukup cepat dan tepat. Apalagi penggunaan ISO 9000 dan ISO 9001 untuk peningkatan kualitas manajemen adalah indikasi yang nyata dalam melakukan pembelajaran yang cepat. Karena perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya pembelajaran (*learning culture*) cenderung lebih adaptif, dapat meningkatkan kualitas, siap bersaing dengan perusahaan di dunia setidaknya terlihat dari target yang akan dicapai dan memahami kebutuhan *customer*. Meskipun pada sisi lain belum ada penelitian yang mengungkapkan kondisi budaya pembelajaran yang

berkembang di PT. Telekomunikasi Indonesia . Setidaknya penelitian yang mengungkapkan kecenderungan ada tidaknya perbedaan antara perusahaan cabang PT. Telekomunikasi Indonesia yang tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia. Karena bagaimanapun juga hal ini perlu untuk dilakukan. Mengingat PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki perusahaan cabang yang terbagi kedalam Divisi Regional (Divre) yang membawahi Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel). Dimana tiap Kandatel memiliki Kantor Cabang Telekomunikasi (Kancatel) yang berada hampir di tiap Kabupaten Daerah Tingkat II.

Dalam hal ini perlu diungkapkan subbudaya-subbudaya yang dimiliki oleh perusahaan dan bagaimana pendapat ahli mengenai adanya subbudaya-subbudaya sebuah perusahaan.

H. Perbedaan Sub-budaya pada Perusahaan BUMN

Perbedaan kinerja perusahaan pada perusahaan-perusahaan BUMN selama kurun waktu dari tahun 1960 sampai sekarang (2001) menunjukkan bahwa ada perbedaan cara pengelolaan dan cara kerja diantara mereka. Perbedaan ini makin menajam dengan adanya perbedaan produk , pasar, teknologi, dan lokasi geografis. Hal ini belum termasuk perbedaan yang lebih disebabkan pada perbedaan kebijakan pihak pemerintah sebagai *regulator* dunia usaha di Indonesia sekaligus pemilik dan pengelola BUMN. Perbedaan-perbedaan yang terjadi pada tingkat nasional antara perusahaan-perusahaan BUMN juga terjadi antara perusahaan cabang-perusahaan cabang yang tersebar di lokasi yang berbeda-beda. Seperti halnya yang terjadi pada PT. Telkom antara Divre V Jawa Timur,

Divre IV Jawa Tengah & DIY, serta Divre III Jawa Barat. Kalau Divre V Jawa Timur tidak memiliki KSO (Kerja Sama Operasional), maka Divre IV Jawa Tengah & DIY hampir separuh karyawannya merupakan kejasama dengan mitra KSO, begitu juga dengan Divre III Jawa Barat minus Serang, Bogor, Karawang dan Purwakarta. Tentu saja kebijakan yang berbeda-beda ini menimbulkan perbedaan-perbedaan budaya perusahaan yang berkembang di dalamnya, meskipun secara umum memiliki budaya yang sama, yaitu budaya PT. Telkom. Tetapi adanya perbedaan tersebut telah menimbulkan subbudaya-subbudaya yang berkembang di tiap perusahaan cabang yang berbeda lokasi geografisnya.

Adanya subbudaya-subbudaya ini diakui juga oleh Schein (1989) yang menyatakan bahwa fungsi pekerjaan, produk, pasar, teknologi, divisionalisasi dan lokasi geografis menyebabkan terjadinya subbudaya-subbudaya yang berbeda antara unit kerja (baca: perusahaan cabang), walaupun dalam satu perusahaan.

Mengenai lokasi geografis, Schein (1989) memperjelas penyebab terjadinya sub-budaya pada satu perusahaan karena faktor lokasi geografis dengan memberikan empat hal pokok. Keempat hal itu ialah :

1. Adanya kebutuhan untuk mendekati pelanggan yang memiliki basis budaya yang berbeda, dan adanya usaha pihak perusahaan untuk menemukan kebutuhan yang berbeda dari pelanggan agar dapat melayani sesuai standar yang dipersepsikan oleh pelanggan.
2. Kebutuhan untuk mengambil keuntungan dan pembayaran karyawan sesuai dengan lokasi geografis.

3. Pembayaran yang menguntungkan untuk mendapatkan dengan mudah bahan mentah, sumber energi atau lokasi *supplier* (penyuplai).
4. Kebutuhan mendapatkan pelanggan di sekitar wilayah, membutuhkan adanya upaya produksi yang bagus di dalam arena penjualan.

Menurut Kotter dan Heskett (1997), memang pada hakekatnya setiap perusahaan bersifat multibudaya -yang berkaitan dengan kelompok fungsional atau lokasi geografis yang berbeda. Bahkan menurut mereka berdua, perusahaan-perusahaan yang besar dan terpecah secara geografis ada kemungkinan memiliki ratusan budaya perusahaan yang berbeda-beda.

Pembelajaran akan terjadi bila ada tuntutan pada lingkungan bisnis perusahaan untuk berubah. Perubahan lingkungan bisnis dapat terjadi karena faktor perbedaan geografis. Karena faktor geografis dapat mempengaruhi perubahan lingkungan bisnis. Baik karena faktor budaya konsumen yang berdomisili di suatu daerah tertentu ataupun tingkat pemahaman *customer* terhadap layanan yang diberikan oleh suatu perusahaan. Atau karena faktor ketersediaan Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Manusia yang ada serta tingkat persaingan antara pemain bisnis di bidang industri tertentu.

Hofstede (Gibson, 2000) yang tertarik dengan fenomena hubungan lokasi geografis dengan bentuk model bisnis yang terjadi melakukan sebuah study yang cukup serius dengan melibatkan berbagai bangsa. Didalam studinya tersebut ia menemukan bahwa budaya suatu negara dapat sama dan juga berbeda. Sama dalam pengertian secara nasional tapi juga bisa berbeda bila dilihat antar daerah. Bahkan ia juga melakukan beberapa pengelompokan model bisnis yang ia

temukan dalam kajiannya ini. Model-model bisnis yang ia temukan tersebut yaitu:

1. Menghindari Ketidakpastian

Beberapa daerah terlihat merasa nyaman dengan adanya ketidakpastian dalam melakukan bisnis dan ketidakmampuannya dalam memprediksi masa depan bisnisnya. Karena mereka dapat dengan mudah melakukan adaptasi dan fleksibel sesuai cuaca bisnis yang berubah-ubah. Sebaliknya, ada pula daerah yang merasa sangat tidak nyaman dan tidak merasa tenang bila tidak mengetahui perubahan-perubahan yang mungkin saja terjadi. Mereka lebih merasa nyaman bila dalam menjalankan bisnisnya memiliki prediksi yang jitu tentang masa depan usahanya.

2. Maskulinitas—Femininitas

Beberapa daerah yang dinyatakan memiliki model bisnis yang maskulin lebih memiliki kecenderungan para pelakunya bersikap lebih asertif, dominan dan independen. Sedang untuk daerah yang Feminin lebih memiliki sifat tergantung, perasaan kasihan, dan lebih mengedepankan faktor emosional.

3. Individuals—Kolektivis

Pada model bisnis individualis ada kecenderungan lebih melihat pada tujuan yang ingin dicapai secara individual, kebutuhan pribadi dan kebutuhan kelompok. Mereka berasumsi bahwa setiap orang memperhatikannya atau memperhatikan kebutuhan pribadinya. Sedangkan yang kolektivis lebih perspektif pada kebijakan kelompok dan kepuasan bersama, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap kelompok.

4. Jarak Kekuasaan

Beberapa masyarakat memiliki perbedaan dalam melihat kekuasaan dan status. Ada yang menganggap bahwa kekuasaan haruslah memiliki toleransi, norma, dan nilai yang meminimalisir terjadinya perbedaan status antar perorangan. Namun ada pula yang menganggap bahwa kekuasaan dan status memang harus menjaga jarak. Mereka lebih mempertahankan adanya hirarki yang kaku dan memiliki otoritas yang kuat.

Begitu halnya dengan Deal dan Kennedy (1990) yang memandang penting dalam melihat perusahaan berdasar perbedaan geografis pada lingkungan bisnis yang di masuki oleh sebuah perusahaan. Oleh karena itu, mereka berdua melihat bahwa perubahan yang membutuhkan pembelajaran dapat terjadi pada sebuah perusahaan pada waktu :

1. Ketika lingkungan bisnis mengalami perubahan secara fundamental sedang perusahaan memiliki nilai-nilai yang sudah mengakar kuat. Sebagaimana perubahan lingkungan bisnis yang terjadi pada area industri telekomunikasi pada akhir-akhir ini. Sehingga mau tidak mau PT Telkom harus melakukan proses pembelajaran dengan mengedepankan aspek geografis dimana perusahaan PT Telkom tersebut berada dan seberapa beragamnya wilayah yang dimiliki.
2. Ketika dunia industri memiliki tingkat kompetitif yang tinggi dan lingkungan bisnis berubah-ubah dengan cepat. PT Telkom sendiri untuk saat ini harus siap dengan banyaknya pendatang baru dalam dunia telekomunikasi selain harus berhadapan dengan PT Indosat sebagai

pemain lama dalam dunia telekomunikasi. Tekanan untuk memiliki tingkat kompetitif ini bisa jadi sangat berbeda antara perusahaan PT Telkom yang berada di daerah-daerah yang memiliki tingkat keamanan yang tinggi dengan daerah-daerah yang berusaha untuk terus melakukan adaptasi-adaptasi dalam mengantisipasi segala perubahan yang terjadi. Daerah yang memiliki tingkat keamanan tinggi bisa dipastikan tidak akan melakukan pembelajaran dengan cepat. Karena bagaimanapun juga adanya tekanan untuk melakukan tingkat adaptasi yang cepat dapat menjadikan seseorang melakukan proses pembelajaran secara terus menerus yang pada akhirnya akan menciptakan budaya pembelajaran yang berkembang di perusahaan tersebut.

Islam sendiri pada sisi lain mengakui bahwa adanya perbedaan baik secara geografis dalam artian sebuah budaya masyarakat ataupun kondisi lingkungan bisnis dapat mempengaruhi cara seseorang menanganinya. Dengan kata lain cara belajar dan tingkat intensitas pembelajarannya pun akan berbeda satu sama lain.

Li J c . c U u <J£ Ja

Artinya: *Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya (Al-Isro : 84).*

Belajar itu sendiri di dalam Islam merupakan suatu kewajiban bagi setiap kaum muslimin dan muslimat. Bahkan ayat Al-Qur'an yang diturunkan pertama kali memerintahkan kepada umat Islam untuk melakukan pembelajaran.

"Bacalah dengan (menyebut nama) Tuhanmu Yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang

Maha Pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya. " (al-Alaq : 1-5).

Perintah untuk "membaca" dalam ayat tersebut memiliki makna etimologis yang berarti membaca huruf-huruf yang tertulis dalam buku-buku, maupun terminologis yang berarti membaca alam semesta (*ayatul-kaun*) (Qordhowi,1996).

Dalam hal ini adanya perbedaan antara perusahaan berdasarkan lokasi geografis adalah sebuah ayat Allah yang ada di alam semesta yang harus dibaca, dan dipelajari.

Keberadaan Kandatel (Kantor Daerah Telekomunikasi) Jember yang meliputi Kancatel (Kantor Cabang Telekomunikasi) Pasuruan, Probolinggo, Lumajang, Situbondo, Banyuwangi dan Jember sendiri memerlukan tingkat adaptasi dan tingkat pembelajaran yang tinggi. Karena bagaimanapun juga untuk mengupayakan pelayanan telekomunikasi yang optimal diperlukan pemahaman yang menyeluruh dan kemampuan melakukan analisis yang tinggi terhadap permasalahan tiap daerah.

Sedangkan untuk Kandatel Surabaya Barat meskipun termasuk daerah metropolitan dan permasalahan yang cukup kompleks, namun memiliki tingkat kemapanan yang cukup tinggi terlihat dari status sosial ekonominya dan relatif sama dalam lingkungan bisnisnya. Jadi bisa dipastikan bahwa Kandatel Jember dalam budaya pembelajaran seharusnya memiliki tingkat lebih tinggi dibandingkan dengan Kandatel Surabaya Barat. Karena memang tuntutan lingkungan bisnis Kandatel Jember lebih memerlukan tingkat pembelajaran yang tinggi bila dilihat dari luas wilayah dan perbedaan yang terjadi antar wilayah.

I. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ialah *adanya perbedaan budaya pembelajaran antara perusahaan yang memiliki lokasi geografis berbeda pada PT. Telkom.*

