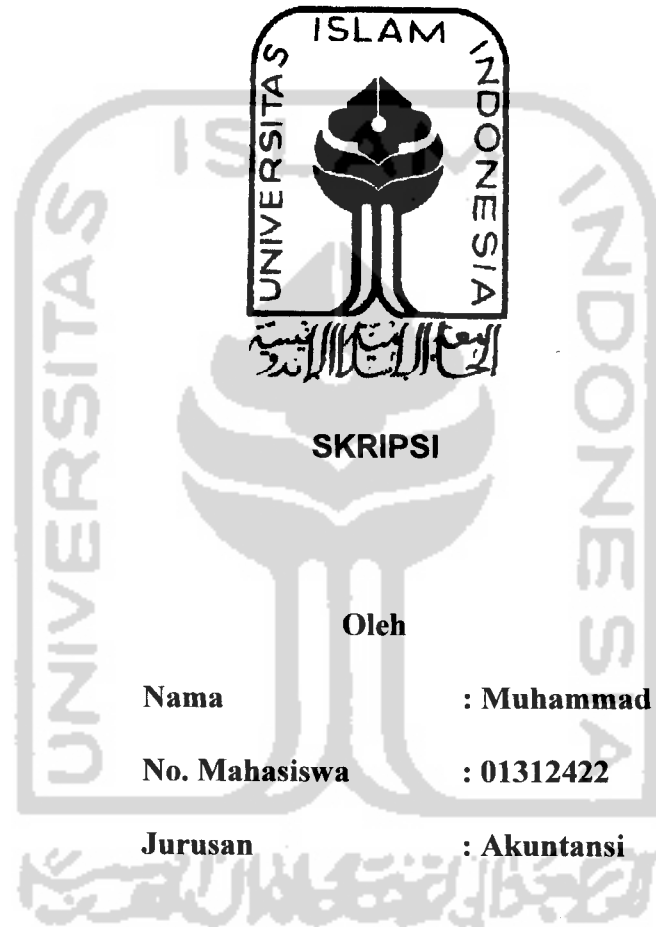


**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS di MARGARIA GROUP**

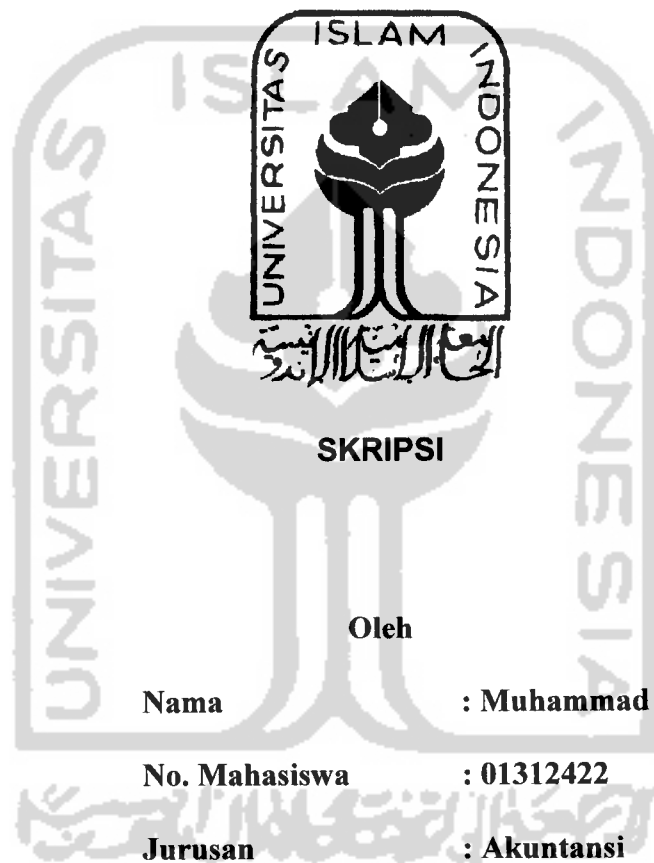


**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**Januari, 2006**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS di MARGARIA GROUP**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Januari, 2006**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS di MARGARIA GROUP**

**SKRIPSI**

**disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi UII**

**Oleh**

**Nama : Muhammad Ridwan Jauhari**

**No. Mahasiswa : 01312422**

**Jurusan : Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Januari, 2006**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

**“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”**



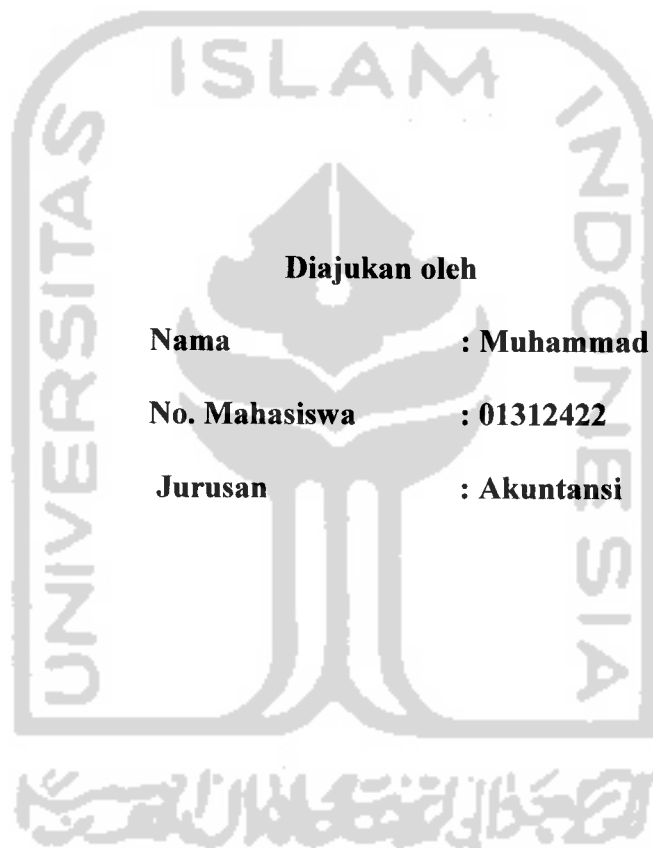
**Yogyakarta, 19 Januari 2006**

**Penyusun**

**(Muhammad Ridwan Jauhari)**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS di MARGARIA GROUP**

**Hasil Penelitian**



**Diajukan oleh**

**Nama : Muhammad Ridwan Jauhari**

**No. Mahasiswa : 01312422**

**Jurusan : Akuntansi**

**Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing**

**Pada tanggal.....  
Dosen Pembimbing**

**( Dr. H. Achmad Sobirin, MBA, Ak )**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

**Disusun Oleh: MUHAMMAD RIDWAN JAUHARY**  
**Nomor mahasiswa: 01312422**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 15 Maret 2006

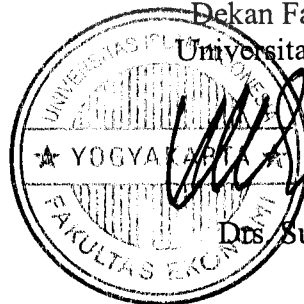
Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Achmad Sobririn, MBA, Ak .....


Penguji : Drs. Yunan Najamudin, MBA .....



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



  
Drs. Suwarsono, MA

## Kata Pengantar

Segala puja dan puji selalu tercurah kepada Allah SWT “Sang Absolut” atas segala keajaiban yang terjadi dalam kehidupan ini, keajaiban yang bisa merubah segala hal yang tidak mungkin menjadi mungkin, dan keajaiban yang mampu memberikan energi luar biasa. Sholawat serta salam selalu terucap kepada Muhammad SAW, seorang nabi agung yang mampu merubah kebudayaan umat manusia dan seorang reformis sejati yang selalu berkorban untuk kepentingan umatnya.

Dalam penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan” penulis sempat merasa ragu, apakah bisa menyelesaikan skripsi tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Alhamdulillah, walaupun dengan waktu penyusunan yang bisa dibilang tidak sebentar akhirnya skripsi ini bisa diselesaikan juga. Dari awal penyusunan skripsi ini, penulis lebih mengutamakan proses yang terjadi, baik proses intelektual, emosional, ataupun proses sosial sehingga paradigma “sing penting cepet” bisa sedikit diminimalisir sebab sangat disayangkan sekali apabila sumber daya yang ada tidak terpakai secara maksimal.

Selain untuk syarat kelulusan, penulis memiliki kepentingan lain dalam penyusunan skripsi ini yakni skripsi yang berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan” ini dapat diaplikasikan di dunia nyata terutama bagi peminat bidang organisasi dan manajemen sehingga skripsi ini tidak sebatas sebagai pengisi almari buku saja. Selanjutnya, penulis akan menyampaikan

terimakasih kepada pihak-pihak yang membantu penyusunan skripsi ini secara langsung maupun tidak langsung, pihak-pihak tersebut adalah :

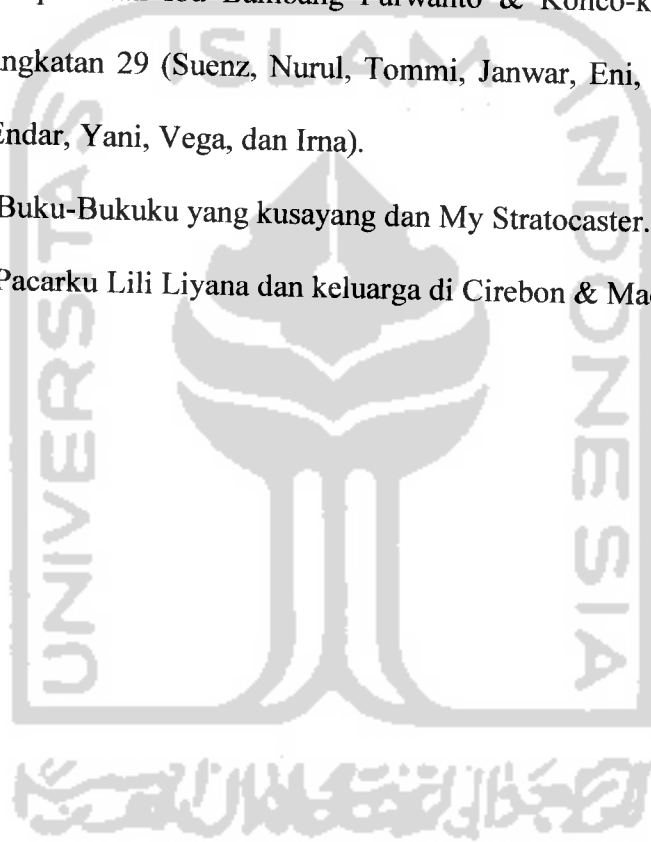
1. Bapak Prof. Dr. H. Edi Suandi Hamid, M.Ec, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, M.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. H. Achmad Sobirin, MBA, A.k, selaku dosen pembimbing skripsi penulis. Segala ucapan rasa terimakasih dan hormat dari penulis kepada beliau atas segala bantuan yang diberikan berupa wawasan budaya perusahaan dalam perspektif akuntansi, manajemen, dan keorganisasian, semoga ilmu yang telah “ditularkan” dapat bermanfaat bagi sesama manusia.
4. Bapak Arif Rahman, S.E, S.Si, M.Com, selaku dosen pembimbing akademik. Ucapan terimakasih penulis kepada beliau atas dukungannya selama ini.
5. Margaria Group sebagai tempat dilaksanakannya skripsi ini, dan rekan-rekan Insan Margaria yang membantu segala kelancarannya; (Mbak Lusi (Corporate Secretary), Mas Khabib (HRD), Mas Odit (Internal Auditor), Mas Yudi (Internal Auditor, Ex-Margaria), Mbak Nina dan rekan di Al-Fath Jk, Mbak Karin dan rekan di Karita, Bu Indah dan rekan di Margaria Batik, Bu Tri Utami dan rekan di An-Nisaa.
6. Bapak H. Damsuki Hilal (My Father), Ibu Hj. Tri Wahyuni (My Mother), Ika Rahmawati Hilal (My Sister), Muhammad Sulthoni



Rahman (My Brother), dan Putri “Ntik” (sedulur wedhok) atas segala dukungan yang berupa semangat dan motivasi sehingga penulis mendapatkan banyak energi yang cukup untuk menyelesaikan skripsi ini.

7. Keluarga besar Simbah Hilal (Pak Dhe, Budhe, Pak Lik, dan Bu Lik yang ada di Jogjakarta, Semarang, dan Bali) dan Eyang Oentoro ( Pak Dhe & Pak Lik yang ada di Jogjakarta, Bu Lik lin & Keluarga di Cilacap, dan Om Anto & Keluarga di Surabaya).
8. Perusahaan Kayu Mancar, Mekar Utama, dan Mekar Baru (Perusahaan tersebut adalah calon perusahaan yang bisa bermanfaat bagi umat manusia, Amiin).
9. Konco-konco Koperasi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia ( Lili “My Lope”, Adit “Big Head”, Wika “Bibi”, Neri “Unyil”, Angga “Giant”, Lean “Cuplis”, Firdaus “Wedhus”, Ichsan “Singo”, Ani “Meong”, Eko “Schumi”, Eko “Kribo”, Erwin, Adi Suherman, Zaenal “Painul”, U’ud “Mbok Bariyah”, Verri “Bencong Laut”, Sigit, Panji Yudhanto, Nina “Boim”, Andika, Ryant “Bombom”, Iwan Jepe, Uki, Jaza, dll).
10. Konco-konco Akuntansi kelas E angkatan 2001 (Vavan, Ago, Wawan, Dewi, Icha, Becti, Minul, Totok, Ririn, Nonik, Anin, Nunik & Suami, Dini & Suami, Mito, Lita, Iis, Endah, Dimas, Asep, Chintya, Didit, Agus, Ismu, Aji, Afif, Alif, Alip, Aji, Woko, dll).

11. Konco-konco kampus (Wikan, Aji, Juned, Rozi, Asep, Dewi, Thomas, Jadun, Siva, Zadi, Sunai, Angga, Rani “Nge-Pink”, Rudi, Kholid, Anif, Tutik, Arsyad dll)
12. Konco-konco lawas (Pahe dan keluarga, Didit, Sigit, Soni, Prahardi, Ardian, Ope “telinga Maut”, Ryan “Ceroboh”, Doni Bimo, Tompel, Ipunk, Ichan, dll)
13. Bapak dan Ibu Bambang Purwanto & Konco-konco KKN unit 92 angkatan 29 (Suenz, Nurul, Tommi, Janwar, Eni, Hanif, Imam, Yoni, Endar, Yani, Vega, dan Irna).
14. Buku-Bukuku yang kusayang dan My Stratocaster.
15. Pacarku Lili Liyana dan keluarga di Cirebon & Madiun.



**Halaman Persembahan**



***“Kupersembahkan Kepada Para Pecinta Ilmu Pengetahuan”***

**Motto**



***“Change is The Law of Life”***  
***-Napoleon Bonaparte-***

## Daftar Isi

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Judul 1.....	ii
Halaman Judul 2.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan.....	v
Halaman Berita Acara Skripsi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Halaman Persembahan.....	xi
Motto.....	xii
Daftar Isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Abstraksi.....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Kajian Pustaka.....	8
2.1.1 Budaya dan Budaya Perusahaan.....	8
2.1.2 Kinerja Perusahaan.....	22

2.2	Formulasi Hipotesis.....	28
2.2.1	Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja.....	28
<b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>		<b>29</b>
3.1	Sejarah Margaria Group.....	29
3.2	Visi, Misi, dan Tujuan Margaria Group.....	32
3.3	Filosofi dan Gaya Operasional Perusahaan.....	33
3.4	Kode Etik Insan Margaria Group.....	33
3.5	Struktur Organisasi.....	34
3.6	Perusahaan Yang Digunakan Untuk Penelitian.....	35
3.6.1	Al-Fath Jogjakarta.....	35
3.6.2	Karita.....	38
3.6.3	An-Nisaa.....	42
3.6.4	Margaria Batik.....	44
<b>BAB IV ANALISIS DATA.....</b>		<b>46</b>
4.1	Pendahuluan.....	46
4.2	Texturing Perusahaan.....	49
4.3	Mapping Budaya Perusahaan.....	52
4.3.1	Artifacts.....	55
4.3.1.1	Warna Perusahaan.....	55
4.3.1.2	Logo Perusahaan.....	57
4.3.1.3	Seragam Perusahaan.....	58
4.3.1.4	Musik Perusahaan.....	58
4.3.1.5	Ritual Perusahaan.....	59

4.3.1.6 Pola Perilaku.....	61
4.3.2 Espoused Values.....	63
4.3.2.1 Kode Etik Nomor 1.....	64
4.3.2.2 Kode Etik Nomor 2.....	65
4.3.2.3 Kode Etik Nomor 3.....	65
4.3.2.4 Kode Etik Nomor 4.....	66
4.3.2.5 Kode Etik Nomor 5.....	66
4.3.2.6 Kode Etik Nomor 6.....	67
4.3.2.7 Kode Etik Nomor 7.....	67
4.3.3 Basic Underlying Assumptions.....	68
4.3.3.1 Visi Perusahaan.....	69
4.3.3.2 Misi Perusahaan.....	70
4.3.3.3 Postulate Perusahaan.....	73
4.4 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Pengendalian Manajemen.....	74
4.5 Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja Perusahaan.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran.....	88
REFERENSI.....	90
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

## Daftar Tabel

Tabel 1.1 Perbedaan Metodologi Positivistik dan Interpretif.....	6
Tabel 2.1 Aneka Macam Budaya Perusahaan.....	18
Tabel 2.2 Rumus ROI.....	25
Tabel 2.3 Perincian Rumus ROI.....	25
Tabel 2.4 Rumus Marjin Laba Operasi.....	25
Tabel 2.5 Rumus Perputaran Aktiva.....	26
Tabel 2.6 Rumus ROE.....	27
Tabel 4.1 Elemen Budaya Perusahaan Margaria Group.....	53
Tabel 4.2 Range Penjualan.....	81
Tabel 4.3 Data Penjualan.....	82
Tabel 4.4 Data Kenaikan Penjualan.....	82
Tabel 4.5 Data Kinerja ROI.....	83
Tabel 4.6 Data Kinerja ROE.....	85



## Daftar Gambar

Gambar 2.1	Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan.....	16
Gambar 2.2	Elemen Budaya Perusahaan.....	20
Gambar 4.1	Siklus Perencanaan dan Pengendalian.....	75



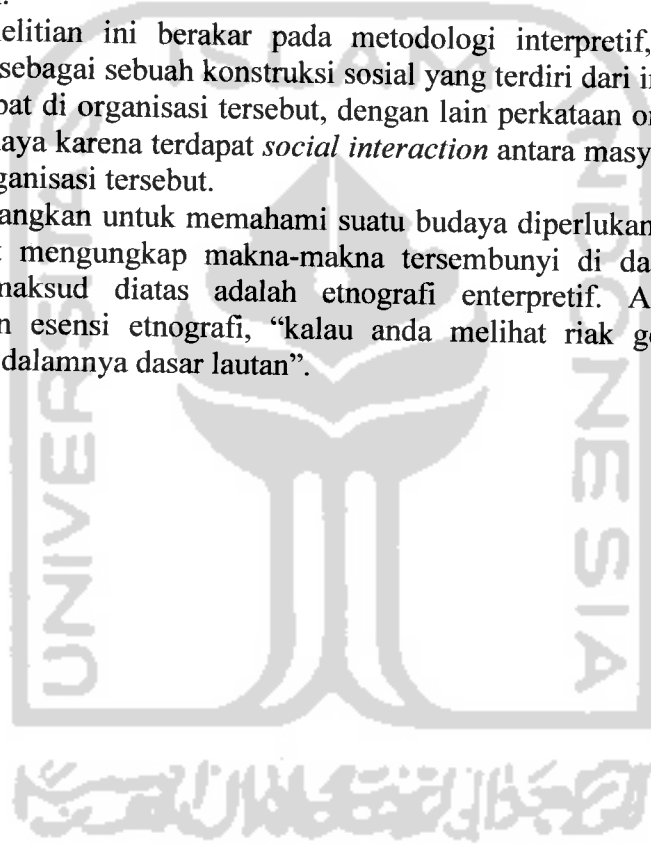
## Abstraksi

Kesuksesan kinerja manajemen dapat terjadi karena adanya pengendalian manajemen yang tepat. Dalam proses tersebut manajemen menitik beratkan pada perencanaan strategis, anggaran, umpan balik, ataupun evaluasi untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses tersebut disebut juga pengendalian secara formal, sedangkan pengendalian secara informal dilakukan melalui budaya perusahaan.

Budaya perusahaan adalah salah satu alat pengendalian perilaku anggota organisasi supaya berperilaku, berpikir, dan menyelesaikan masalah sesuai kebutuhan organisasi. Singkat kata, budaya perusahaan dapat mendesain perilaku sesuai kebutuhan bisnis perusahaan sehingga mampu mendorong kinerja perusahaan.

Penelitian ini berakar pada metodologi interpretif, dimana organisasi dipandang sebagai sebuah konstruksi sosial yang terdiri dari interaksi orang-orang yang terdapat di organisasi tersebut, dengan lain perkataan organisasi merupakan sebuah budaya karena terdapat *social interaction* antara masyarakat yang terdapat didalam organisasi tersebut.

Sedangkan untuk memahami suatu budaya diperlukan pendekatan tertentu yang dapat mengungkap makna-makna tersembunyi di dalamnya. Pendekatan seperti dimaksud diatas adalah etnografi enterpretif. Ada ungkapan yang menjelaskan esensi etnografi, “kalau anda melihat riak gelombang, etnografi menyelami dalamnya dasar lautan”.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Efektivitas perusahaan tergantung oleh berbagai faktor salah satunya yaitu aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Allah SWT dalam beberapa ayatnya juga menjelaskan tentang sisi negatif manusia. Diantaranya tertuang di dalam Al-Qur'an :

1. QS. Al-Ahzab 72, "*Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh*".
2. QS. At-Tin 5, "*Manusia merupakan serendah-rendahnya makhluk*".
3. QS. Al-Kahfi 54, "*Manusia adalah makhluk yang banyak membantah*".

Senada dengan pandangan tersebut, McGregor dengan teori X-nya menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia mempunyai kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam berusaha maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000, h 255). Penjelasan tersebut cukup kuat untuk menjelaskan kelemahan-kelemahan manusia sehingga diperlukan suatu sistem kontrol yang dapat meminimalisir sisi negatif manusia. Sistem pengendalian manajemen mempunyai intisari untuk mendesain orang-orang yang ada didalam organisasi supaya tujuan<sup>1</sup> organisasi dapat tercapai.

---

<sup>1</sup> Tujuan perusahaan bermacam-macam jenisnya, ada yang berorientasi pada pemilik, konsumen, maupun laba yang tinggi (Anthony dan Govindarajan, 2002, h 57-9).

Untuk mencapai tujuannya maka diperlukan komponen-komponen formal maupun informal. Komponen formal perusahaan merupakan kerangka eksplisit yang telah dibuat sedemikian rupa oleh manajemen kemudian dikomunikasikan kepada orang-orang yang ada dibawahnya, dengan harapan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai, biasanya komponen formal perusahaan terdiri dari tujuan, strategi, anggaran dll.

Sedangkan komponen informal merupakan suatu kerangka implisit yang diyakini dan dianut oleh seluruh elemen perusahaan sebagai referensi untuk melakukan suatu tindakan. Komponen informal sifatnya imateri namun tampak dari gaya berpikir, cara menyelesaikan suatu permasalahan. Komponen informal terdiri dari gaya manajemen, budaya perusahaan.

Adanya komponen formal dan informal di dalam perusahaan untuk menjembatani motif perusahaan dengan anggota perusahaan tersebut, perlu ditegaskan bahwa masing-masing anggota organisasi mempunyai tujuan yang berbeda dan tidak selalu selaras dengan tujuan perusahaan. perbedaan tujuan itulah apabila tidak diperhatikan secara serius akan mempunyai titik balik kurang baik bagi perusahaan, oleh karena itu diperlukan sebuah sistem pengendalian manajemen untuk memadukan keberagaman kepentingan perusahaan supaya tercapai *goal congruence*. Penyatuan tersebut akan mengarah ke suatu sinergi yang membawa dampak positif bagi kedua belah pihak.

Namun ada kalanya terjadi ketidakefektifan pengendalian manajemen, kondisi tersebut terjadi apabila pengendalian formal berjalan tidak beriringan dengan pengendalian informal. Sebagai contoh, perusahaan jasa komunikasi PT

Jauhary On-Line mulai beroperasi pada tahun 2003 dan bertempat di Jogjakarta, mayoritas karyawan berasal dari daerah tersebut. Pada 2 tahun pertama masa operasi, perusahaan mengalami kerugian yang disebabkan pembengkakan biaya organisasi. Akhirnya pihak manajemen perusahaan mencari akar permasalahannya, ternyata permasalahannya bersumber dari keterbukaan komunikasi di perusahaan tersebut sehingga dianggap *ora elok* oleh sebagian karyawan karena mereka masih memegang erat nilai *ewoh-pakewoh* dalam kehidupan bermasyarakat. Pada akhirnya keterbukaan komunikasi tersebut dianggap *trocoh* dan *nylekuthis*. *Trocoh* berarti penggunaan kata-kata vulgar dalam percakapan sedangkan *nylekuthis* berarti tidak bisa menempatkan sesuatu hal secara pas (Endraswara, 2003, h 34-5). Kedua anggapan tersebut di mata karyawan bisa menjatuhkan harga diri dan sebagai wujud protes kepada perusahaan mereka tidak bekerja maksimal.

Imbasnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba akan mengalami penurunan. Apabila kondisi tersebut tidak ditangani secara serius, bisa diprediksi PT Jauhari On-Line akan tinggal namanya saja.

Realitas tersebut mengisyaratkan perlunya pengendalian formal berdampingan dengan pengendalian informal sebagaimana yang disampaikan oleh Anthony dan Govindarajan (2002, h 60) bahwa keselarasan pengendalian formal dengan pengendalian informal dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu pengendalian informal yang berpengaruh adalah budaya perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan tema yang menarik untuk dibahas lebih mendalam. Fenomena budaya perusahaan marak diperbincangkan oleh para ahli sekitar tahun 1980-an. Awal mula pembahasan budaya perusahaan setelah munculnya tulisan Andrew Pettigrew yang berjudul “*on studying organizational culture*” yang dimuat *administrative science quartely* pada tahun 1979 (Sobirin, 1997). Tulisan Andrew Pettigrew membawa perubahan paradigma dalam memandang organisasi tidak hanya dari aspek formalnya saja namun terdapat aspek informal yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kinerja perusahaan.

Kemudian apa keterkaitan antara budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan. Budaya perusahaan merupakan sistem kontrol sosial didalam organisasi sehingga anggota organisasi tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama. Dengan kebudayaan yang relatif sama tersebut diharapkan berdampak pada perilaku dan *ways of thinking* para anggota yang lain. Pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat lebih efektif karena perusahaan berhasil menciptakan pengendalian sistem sosial terhadap anggotanya melalui budaya perusahaan.

Ary Ginanjar Agustian (2002, h 161-162) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki “ruh”-nya sendiri, yang disebut *corporate culture*. Keyakinan bersama itulah yang menjadi kunci sukses suatu perusahaan sehingga seluruh elemen yang ada dapat berfungsi optimal

Di bidang akuntansi, khususnya akuntansi manajemen, budaya organisasi cukup berperan dalam mendesain sistem pengendalian manajemen, paling tidak

jika akuntansi manajemen didekati dengan pendekatan berperilaku. Selain *quantitative/technical approach*, akuntansi manajemen bisa dibahas dengan pendekatan berperilaku (Sudibyo, 1989).

Melalui pendekatan ini aspek manusia sebagai bagian dari sistem menjadi bahasan yang menarik dan merupakan benang merah antara budaya organisasi dengan sistem pengendalian terjadi. Penelitian budaya perusahaan ditinjau dari sudut pandang akuntansi yaitu memandang akuntansi tidak pada aspek teknis dan klerikalnya namun memandang aspek sosio-kulturalnya.

Pada penelitian tentang budaya perusahaan yang dilakukan pada tahun 1970-an muncul kecenderungan untuk meneliti akuntansi pada aspek sosio-kulturalnya dengan menggunakan pendekatan kontijensi, yaitu memandang akuntansi sebagai variabel-variabel. Yang dimaksud dengan variabel adalah membandingkan antara akuntansi dengan lingkungannya. Pendekatan ini mendapat kritikan karena tidak menjelaskan bagaimana akuntansi terimplikasi dalam pembentukan realitas budaya maupun sosial. Penelitian tersebut kurang berhasil karena penelitian dilakukan menggunakan pendekatan *hipothetico-deductive* yang berakar pada ilmu positivism<sup>2</sup>

Akhirnya para peneliti akuntansi mencoba memandang suatu realitas menggunakan pendekatan yang berbeda, yaitu dengan meminjam pendekatan antropologi melalui metode etnografi yang berakar pada filosofi interpretif. Pandangan etnografi menurut Kaplan dan Manners (1999, h 250-1) bahwa pemaparan tentang suatu budaya tertentu harus diungkapkan sehubungan dengan

---

<sup>2</sup> Ilmu positivism memandang suatu realitas dengan objektif dan non-kontekstual.

kaidah konseptual, kategori, kode, dan aturan kognitif “pribumi” dan tidak sehubungan dengan kategori, konseptual yang diperoleh dari pendidikan sang antropolog dan dibawa-bawanya kekancah penelitian. Sehingga dengan pengertian yang sederhana untuk memahami budaya setempat maka yang perlu dilakukan oleh peneliti haruslah memahami makna yang terkandung didalam dialog dan aktivitas budaya masyarakat setempat. Dengan demikian resiko terjadinya bias makna dapat ditekan serendah mungkin. Perbedaan antara pendekatan metodologi positivistik dengan interpretatif diterangkan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Perbedaan Metodologi Positivistik dan Interpretatif**

<b>Metodologi Positivistik</b>	<b>Metodologi Interpretatif</b>
Metodologi yang memandang realitas dengan objektif dan non-kontekstual. Penelitian ini berakar pada filosofi <i>positivism</i> .	Metodologi yang memandang relitas yang diteliti sebagai sebuah konstruk sosial yang maknanya diberikan oleh orang yang menciptakannya dengan kata lain memandang realitas secara objektif dan kontekstual. Metodologi ini berakar pada <i>symbolic interactionism</i> .

Sumber : Rasyid (1998)

Dalam pendekatan interpretatif ini, organisasi dipandang sebagai sebuah konstruksi sosial yang terdiri dari interaksi orang-orang yang terdapat di organisasi tersebut, dengan lain perkataan organisasi merupakan sebuah budaya karena terdapat *social interaction* antara masyarakat yang terdapat didalam organisasi tersebut.

Budaya perusahaan juga diperkirakan akan menjadi suatu faktor penting, bahkan dari faktor ekonomi lainnya dalam menentukan sukses sebuah perusahaan (Ancok, 2003, hal 28-30). Hal ini disebabkan karena budaya perusahaan yang buruk, seperti tidak peka terhadap perubahan lingkungan bisnis, tidak mau



berubah, bertahan dengan pola pikir lama dan pola kerja lama adalah faktor utama yang menyebabkan kemunduran perusahaan.

### **1.2 Rumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian kali ini adalah “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan” dapat disimpulkan sebagai berikut, “*seberapa besar pengaruh pengendalian informal dalam hal ini budaya perusahaan terhadap kesuksesan kinerja perusahaan*”.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan sehingga hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan tersebut dapat terukur secara ilmiah.

Manfaat dari penelitian ini adalah memberi sumbangan terhadap ilmu pengetahuan khususnya terhadap disiplin ilmu akuntansi manajemen dan perilaku dalam organisasi, dan dapat membantu pengelola organisasi formal untuk mencapai tujuannya melalui *good corporate culture governance*

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Pustaka

##### 2.1.1. Budaya dan Budaya Perusahaan

Dalam kehidupan sehari-hari orang sering membicarakan soal kebudayaan. Orang tidak mungkin tak berurusan dengan hasil-hasil kebudayaan. Setiap orang melihat, mendengar, merasakan dan bahkan melakukan aktivitas kebudayaan. Namun apakah yang disebut dengan kebudayaan tersebut.

Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari kata *budhi* yang berarti akal atau budi. Sehingga kebudayaan merupakan hal-hal yang bersangkutan dengan akal atau budi. Sedangkan istilah *culture* berasal dari kata latin *colere* yang artinya mengolah tanah atau bertani. Akhirnya *culture* diartikan sebagai kemampuan manusia untuk mengolah sumber daya yang ada sehingga sumber daya tersebut menjadi lebih produktif (Soekanto, 2002, 171-2).

Pada saat kebudayaan ini digunakan oleh para antropolog istilah ini mengalami perluasan karena mereka memandang budaya tidak terbatas pada pengerjaan suatu hal namun lebih mendasar kedalam kehidupan sosial masyarakatnya. Dimana kehidupan sosial masyarakat tersebut terjadi secara berulang-ulang dan dengan pola yang sama sehingga dapat awet diwariskan ke generasi selanjutnya. Oleh karena itu budaya dianggap sebagai hukum implisit ataupun rahasia umum di dalam masyarakat.

Manusia merupakan hasil kebudayaan dan lebih jauh lagi bahwa manusia adalah organisme berakal yang menciptakan kemudian merekayasa kebudayaan dengan maksud supaya mendapatkan predikat berbudaya. Untuk menjadi manusia yang berbudaya tidak serta merta secara otomatis dan melalui suatu proses tidak sistematis justru diperlukan daya dorong untuk terus berproses sehingga dapat menyerap informasi ataupun kebiasaan komunitas tertentu. Akhirnya predikat berbudaya dapat melekat dan terinternalisasi ke alam bawah sadarnya.

Dalam ilmu antropologi proses belajar secara sistematis dapat berguna untuk mempelajari suatu kebudayaan. Aspek belajar merupakan aspek yang sangat penting. Singkat kata, kebudayaan dapat dipelajari karena kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar (Koentjoroningrat, 1979, h 193).

Definisi tersebut secara eksplisit mengatakan bahwa hampir seluruh tindakan manusia adalah kebudayaan karena hanya sedikit tindakan dan perilaku manusia dalam konteks kehidupan bermasyarakat yang tidak dibiasakan dengan belajar, seperti naluri, gerakan refleksi dsb. Di Jepang orang makan menggunakan sumpit dan semua perabotan rumah tangganya minimalis dan *simple*, tindakan tersebut sudah terjadi sejak lama dan melalui transformasi kebudayaan maka dapat diwariskan antar generasi. Bahkan untuk berjalan dengan gaya tertentu saja juga harus dipelajari, untuk mencerminkan simbol-simbol kebudayaan, berjalan lemah lembut seperti peragawati ataupun tegap seperti tentara diperlukan suatu proses tertentu.

Uraian tersebut menganggap bahwa kebudayaan dan tindakan<sup>1</sup> kebudayaan itu adalah segala tindakan yang harus dibiasakan dengan belajar. Pendapat serupa juga diajukan oleh beberapa ahli antropologi terkenal seperti C.Wissler, C.Kluckhohn, A.Davis ataupun A.Houbel. Sedangkan dua sarjana antropologi AL.Kroeber dan C.Kluckhohn pernah mengumpulkan definisi tentang kebudayaan sebanyak 160 buah dan terangkum dalam bukunya *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions* pada tahun 1952 (Koentjoroningrat, 1979, h 194-5). Banyaknya definisi tersebut mengindikasikan belum adanya kesepakatan tentang konsep dan definisi kebudayaan sehingga untuk menganalisis kebudayaan masyarakat harus holistik<sup>2</sup> tidak sepotong-sepotong.

Sebagai suatu *way of life*, wujud kebudayaan<sup>3</sup> dibedakan secara tajam menjadi 3 bentuk yaitu (1) *ideas* atau ide, (2) *activities* dan (3) *artifacts*. Wujud pertama adalah wujud ideal dari kebudayaan. Sifatnya abstrak dan tidak kasat mata karena letaknya berada di alam pikiran tiap individu. Wujud pertama tersebut merupakan ide-ide atau gagasan-gagasan manusia yang dipengaruhi oleh lingkungan dimana manusia tersebut berinteraksi.

Wujud yang kedua yaitu sistem sosial yang berupa tindakan berpola dari manusia itu sendiri. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia dalam

---

<sup>1</sup> Perilaku manusia yang tidak terencana dan tidak harus dipelajari disebut kelakuan (*behavior*) sedangkan perilaku manusia yang tidak terencana dan harus dipelajari disebut tingkah laku atau tindakan (*action*)

<sup>2</sup> Para sarjana ahli antropologi biasanya memakai istilah *holistic* untuk menggambarkan metode tinjauan yang mendekati suatu kebudayaan itu sebagai suatu yang terintegrasi (Koentjoroningrat, 1979, h 224)

<sup>3</sup> Lihat karangan JJ.Honingmann, *The World of Man* halaman 11-12 dan ditulis kembali oleh Koentjaraningrat, 1979, halaman 200-204.

berinteraksi, bersosialisasi, dan berhubungan dengan manusia lain melalui serangkaian perjalanan waktu tertentu. Wujud kedua ini dapat dilihat, ditiru dan sifatnya *observable*.

Sedangkan wujud terakhir dari kebudayaan disebut *artifacts* atau kebudayaan fisik. *Artifacts* ini merupakan hasil aktivitas manusia yang sangat konkret karena paling mudah diidentifikasi seperti gedung perkantoran, seragam, ataupun lambang dari suatu komunitas.

Latar belakang dari perbedaan wujud kebudayaan tersebut karena untuk memudahkan analisa terhadap kebudayaan. Biasanya para antropolog tatkala meneliti kebudayaan suatu masyarakat akan mendasarkan pada tiga wujud kebudayaan seperti telah dijelaskan diatas atau untuk kepraktisan penelitian. Contoh yang paling konkret terjadi di Demak, dimana pada masa lampau Demak mengalami akulturasi oleh ajaran Islam sehingga percampuran tercermin pada bangunan masjid Demak yang diwarnai oleh dua ajaran tersebut. Maka dari itu pola perilaku yang terangkat ke permukaan adalah percampuran dua ajaran antara Islam dan Hindu dan tidak heran apabila sering ditemui adanya sesajen ataupun *laku-laku* tertentu di daerah tersebut. Esensinya adalah hal yang sifatnya idealistik akan membawa pengaruh terhadap bangunan fisik dan tingkah laku di daerah itu.

Sedangkan untuk memahami suatu budaya diperlukan pendekatan tertentu yang dapat mengungkap makna-makna tersembunyi di dalamnya. Seperti yang disampaikan oleh Kaplan dan Manners (1999, h 250-251) bahwa perlunya pendekatan yang objektif dan kontekstual karena makna yang tersembunyi tersebut diciptakan oleh individu yang yang mempunyai keberagaman latar

belakang. Sangat susah seandainya penggalian tersebut dilakukan sendiri tanpa melibatkan pelaku budaya yang bersangkutan, dan yang sangat dikhawatirkan apabila terjadi salah penafsiran yang berarti akan berakibat bias budaya. Pendekatan seperti dimaksud diatas adalah etnografi enterpretif.

Istilah etnografi sebenarnya merupakan istilah antropologi dan etnografi merupakan cikal bakal dari antropologi, yaitu lahir sebelum 1800an. Etnografi merupakan hasil-hasil catatan penjelajah eropa tatkala mencari rempah-rempah ke Indonesia. Mereka mencatat semua fenomena menarik yang dijumpai selama perjalanannya, antara lain berisi tentang adat-istiadat, susunan masyarakat, bahasa dan ciri-ciri fisik dari suku-suku tersebut (Koentjoroningrat, 1979, h 13-4). Dari latar belakang tersebut maka etnografi diartikan sebagai deskripsi tentang bangsa-bangsa. Etnografi berasal dari kata *ethnos* dan *graphein*. *Ethnos* berarti bangsa atau suku bangsa, sedang *graphein* adalah tulisan atau uraian. Jadi etnografi ditinjau secara harfiah berarti tulisan atau laporan tentang suatu suku bangsa yang ditulis oleh seorang antropolog atas hasil penelitian lapangan selama beberapa waktu tertentu.

Ada dua pijakan teoritis yang memberikan penjelasan tentang model etnografi yaitu interaksi simbolik dan fenomenologi. Seperti yang ditulis oleh Moleong (2005, h 14-22) bahwa istilah fenomenologi sering digunakan sebagai anggapan umum untuk menunjuk pada pengalaman subjektif dari berbagai jenis dan tipikal objek yang ditemui. Fenomenologi merupakan pandangan berpikir yang menekankan pada fokus kepada pengalaman-pengalaman subjektif manusia dan interpretasi-interpretasi “dunia” si subyek. Esensi dari pandangan

fenomenologis yaitu peneliti berusaha meneliti dan memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi tertentu sehingga peneliti diharapkan dapat belajar dari masyarakat bukan belajar tentang masyarakat. Dalam pandangan ini unsur subyektivitas informan atau tokoh kunci sangat besar namun penjelasan yang diutarakan tetap berguna karena informan tersebut merupakan produk sosial-budaya dari lingkungan masyarakat yang diteliti.

Sedangkan pendekatan interaksi simbolik berasumsi bahwa pengalaman manusia ditengahi oleh penafsiran. Obyek, orang, situasi dan peristiwa tidak memiliki pengertiannya sendiri, sebaliknya pengertian itu diberikan untuk mereka. Misalnya, seorang pemilik usaha batik menggunakan *ROI* dan tingkat pertumbuhan penjualan untuk mengukur keberhasilan usahanya pada suatu waktu tertentu. Pengertian yang diberikan orang pada pengalaman dan proses penafsirannya adalah esensial dan bukan bersifat kebetulan saja.

Dari gambaran diatas dapat dilihat bahwa *ROI* dan tingkat pertumbuhan penjualan mempunyai makna simbolik dan diyakini sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Pemilihan *ROI* dan tingkat pertumbuhan sebagai alat ukur kinerja perusahaan tersebut dilandasi oleh pengalaman masa lalu, persepsi dan latar belakang pendidikan dari pengusaha batik tersebut sehingga terdapat alasan rasional atas pilihan yang telah dipilih, sehingga peneliti tidak dapat menafsirkan simbol-simbol interaksi tersebut sendirian karena tidak bersentuhan langsung dengan proses sosial-budaya yang telah terjadi. Ada ungkapan yang menjelaskan

esensi etnografi, “kalau anda melihat riak gelombang, etnografi menyelami dalamnya dasar lautan”.

Uraian berikutnya akan menjelaskan definisi dan konsep organisasi, kemudian keterkaitan antara organisasi dengan perusahaan.

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Makna kata sosial tersebut bahwa manusia mempunyai kecenderungan untuk berinteraksi dengan manusia lainnya. Kecenderungan manusia lainnya adalah merencanakan dan mengatur rencana-rencananya kemudian tujuannya dapat terealisasi. Pada dataran realitas kebutuhan dan rencana manusia itu sangat kompleks sehingga akan mengalami kesulitan merealisasi tujuannya. Oleh karena adanya keterbatasan tersebut maka manusia harus bekerja sama dengan manusia lainnya yang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Latar belakang tersebut merupakan dasar mengapa manusia selalu hidup dalam berbagai macam organisasi seperti perusahaan, koperasi mahasiswa, pengajian, keluarga dan berbagai macam organisasi lainnya.

Definisi organisasi bersifat kontekstual artinya hampir setiap disiplin ilmu dapat mendefinisikan artinya sesuai disiplin ilmunya masing-masing. Banyaknya definisi dari organisasi mengindikasikan bahwa permasalahan organisasi adalah permasalahan multidisipliner dan tidak dapat dimonopoli oleh satu disiplin ilmu saja. Definisi organisasi dari konteks ekonomi diwakili oleh Boone and Kurtz dan ditulis kembali oleh Dharmmesta dan Sukotjo (1997, h 129-130) adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan.



Sedangkan istilah organisasi dari sudut pandang antropologi diwakili oleh Koentjoroningrat (1979, h 168-172) adalah sekelompok individu yang berinteraksi dalam suatu wilayah, waktu, dan kepentingan tertentu dan mendasarkan tiap aktivitasnya berdasarkan norma atau adat-istiadat tertentu. Dari definisi tersebut tidaklah dapat ditentukan satu definisi yang paling benar dan definisi yang lain salah. Ciri khas dari organisasi adalah adanya suatu lembaga sosial, mempunyai tujuan tertentu dan terdapat *span of control* (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000, h 5). Jadi apabila suatu kelompok individu mempunyai karakteristik seperti disebutkan diatas maka disebut juga organisasi.

Dalam konteks bisnis, organisasi disebut juga perusahaan<sup>4</sup> karena perusahaan adalah suatu bentuk organisasi atau lebih tepatnya organisasi produksi yang meliputi beragam fungsi dan dikoordinasikan melalui sistem tertentu untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan dikonsumsi oleh konsumen atau pemakai lainnya.

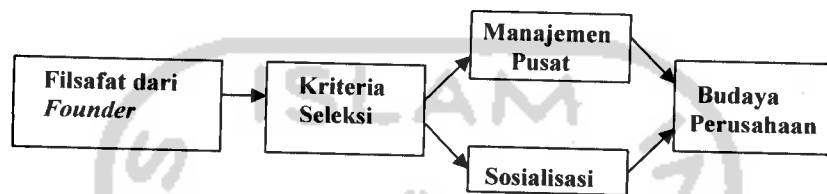
Kemudian, apa keterkaitan antara budaya dengan budaya perusahaan. Budaya merupakan sistem makna yang dianut oleh masyarakat pada suatu wilayah tertentu dan lebih jauh dari itu budaya dianggap sebagai *way of life*. Sedangkan budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna yang diyakini dan dianut sebagai pola perilaku maupun cara pandang terhadap suatu hal oleh seluruh komponen perusahaan bersangkutan. Sehingga wilayah *fundamental* perusahaan bersangkutan sangat dipengaruhi oleh keyakinan para *founders* dan akhirnya membentuk nilai-nilai idealistik pada perusahaan yang didirikan. Nilai-nilai

---

<sup>4</sup> Penulis menggunakan istilah organisasi dan istilah perusahaan secara bergantian karena hakikat dari kedua istilah tersebut sama.

idealistik tersebut merupakan tapal batas yang semestinya dilakukan dan tidak semestinya dilakukan oleh anggota organisasi. Untuk lebih jelasnya lihat gambar berikut.

**Gambar 2.1**  
**Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan**



Sumber : Sasoengko (2002)

Pembahasan mengenai budaya perusahaan mulai marak diperbincangkan pada awal tahun 1980an setelah Andrew Pettigrew menulis jurnal dengan judul “*On Studying Organizational Cultures*” dan diterbitkan oleh *Administrative Science Quarterly*. Tulisan tersebut merangsang para ahli organisasi dan praktisi bisnis untuk lebih memahami budaya organisasi dan pada tahun yang sama banyak perusahaan berlomba-lomba menciptakan budaya perusahaan untuk mendukung pergerakan bisnisnya. Definisi budaya organisasi yang diajukan oleh Andrew Pettigrew yaitu budaya organisasi sebagai sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang digunakan dalam satu kelompok orang tertentu pada satu waktu tertentu (Sobirin, 2002).

Edgar H.Schein (1997, p 12-5) salah satu teoritis organisasi dan manajemen terkemuka juga memberikan definisi formal terhadap budaya perusahaan yaitu “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be*

*considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

Maksud dari definisi Schein terhadap budaya perusahaan bahwa budaya perusahaan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diterima, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal atau integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota organisasi baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Dari definisi yang diajukan oleh Schein tampak bahwa budaya perusahaan memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, selain itu budaya organisasi adalah instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan sesuai tujuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan jauh-jauh hari dapat terlaksana.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya dalam lingkup makro merupakan interaksi antara orang-orang dalam suatu wilayah tertentu dan dari interaksi tersebut membentuk karakteristik khas suatu masyarakat. Dalam

skala mikro, organisasi berarti interaksi antara individu-individu di dalam organisasi dan hasil dari interaksi tersebut muncul karakteristik tertentu juga. Berarti karakteristik khas organisasi disebut juga budaya organisasi, sedangkan karakteristik perusahaan disebut juga budaya perusahaan.

Maka tidak bisa dipungkiri apabila budaya organisasi satu dengan lainnya berbeda-beda karena individu yang berinteraksi di dalamnya juga mempunyai latar belakang yang berlainan juga. Tabel di bawah ini akan menjelaskan karakteristik budaya organisasi pada perusahaan yang berlainan :

**Tabel 2.1**  
**Aneka Macam Budaya Perusahaan**

NAMA PERUSAHAAN	BUDAYA PERUSAHAAN
Swiss Air	Penekanan layanan pada pelanggan, kinerja tepat waktu, peralatan yang baik, pembiayaan yang konservatif, dan suatu rasa kekeluargaan di kalangan karyawan
Wal-Mart	Bekerja keras, terus melakukan perbaikan diri, penekanan layanan pada pelanggan, berperilaku seperti pedagang ketimbang pegawai, tidak boros, produktif dengan cara memanfaatkan teknologi, dan kepedulian sejati akan karyawan
Hewlett-Packard	"cara HP" yaitu, bahwa perusahaan menikmati bersama keberhasilannya bersama para karyawan, mengakui prestasi individual, menawarkan peluang untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan individu, selalu menunjukkan kepercayaan dan penghargaan
ICI	Fokus pada pelanggan, fokus lebih besar terhadap produk bernilai tambah tinggi, desentralisasi, kurangnya penggunaan kantor-kantor yang formal/mewah

Sumber : Kotter dan Heskett (1997, h 33-136)

Dalam pembentukan budaya perusahaan, peran para *founders* mempunyai andil yang cukup kuat karena mereka ada kecenderungan untuk mempertahankan pola perilakunya sebab dianggap sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pola perilaku tersebut secara tidak sadar juga diikuti oleh anggota yang lain sehingga dapat bertahan lama dan di wariskan ke generasi selanjutnya.

Apabila dianalogikan budaya perusahaan merupakan kepribadian dari perusahaan. Seandainya kepribadian perusahaan mantap maka akan mempengaruhi cara pandang terhadap suatu objek. Dan, hasilnya perusahaan yang semakin bertambah kekayaannya akan semakin bijaksana dalam menyikapi tiap persoalan yang muncul dalam perusahaan tersebut.

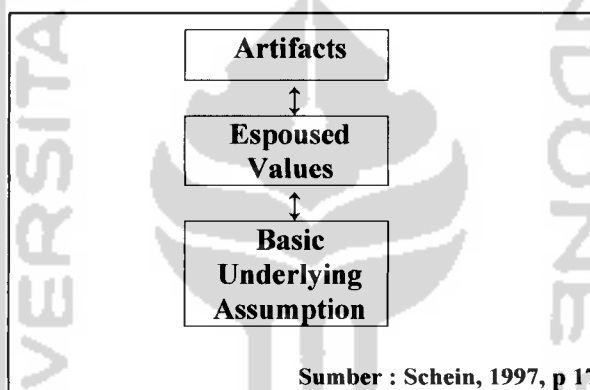
Sedangkan budaya kaitannya dengan akuntansi terutama akuntansi manajemen merupakan sistem kontrol sosial di dalam organisasi sehingga individu-individu yang ada di dalam organisasi mempunyai kesamaan persepsi, perilaku maupun cara untuk menyelesaikan suatu masalah. Tujuan utama perusahaan menciptakan sistem kontrol sosial tersebut karena adanya kepentingan tertentu yang harus direalisasikan. Untuk mendukung pencapaian kepentingan tersebut diciptakanlah perangkat lunak yaitu budaya perusahaan, dengan adanya budaya perusahaan tersebut diharapkan dapat memperkuat perangkat keras yang telah diciptakannya dalam hal ini seperti anggaran, aturan, pusat tanggung jawab dll. Apabila budaya perusahaan sebagai perangkat lunak dapat selaras dengan anggaran sebagai perangkat kerasnya maka akan terbentuk suatu sinergi. Sinergi tersebut sering disebut sebagai *goal congruence*. Pengaruh budaya perusahaan ini bisa bersifat positif dan bisa pula bersifat negatif.

Dengan demikian budaya perusahaan merupakan ekspresi menyeluruh dari pola perilaku, keyakinan, seni, teknologi dan produk pikiran manusia yang menjadi ciri khas dari suatu perusahaan. Budaya perusahaan juga diperkirakan akan menjadi suatu faktor penting bahkan lebih penting dari faktor ekonomi lainnya dalam menentukan sukses organisasi. Budaya perusahaan yang buruk

seperti bertahan dengan paradigma yang statis dan tidak pernah mengalami perubahan, tidak peka terhadap perubahan apalagi dengan informasi-informasi terkini adalah faktor utama yang menyebabkan kehancuran perusahaan. Maka dari itu pengaruh budaya perusahaan ini bisa bersifat positif tetapi bisa pula bersifat negatif (Ancok, 2003, h 28-30).

Selanjutnya Schein (1997, h 16-27) membagi budaya menjadi 3 level yaitu, *artifacts*, *espoused values*, dan *basic underlying assumption*.

**Gambar 2.2**  
**Elemen Budaya Perusahaan**



Pada tingkat pertama yaitu *artifacts*, budaya organisasi mempunyai ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional dapat terlihat, didalam *artifacts* terdapat teknologi, seni, pola perilaku yang dapat terlihat. Karena *artifacts* ini *visible* maka mudah ditiru oleh organisasi-organisasi lain. Sebagai contoh, seorang anggota baru memasuki organisasi yang telah memiliki proses dan struktur organisasi yang *visible* dan menghadapi kelompok baru dengan budaya baru yang asing baginya. Karena antara organisasi satu dengan lainnya *artifacts*-nya berbeda-beda, maka pendatang baru tersebut perlu belajar memberikan perhatian khusus pada budaya organisasi tersebut.

Pada level kedua yakni *espoused values*, pada tingkat kedua ini para anggota organisasi mempertanyakan “kontribusi apa yang dapat diberikan pada organisasi”. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi membutuhkan tuntunan strategi, tujuan, dan filosofi dari pimpinan organisasi untuk bertindak. Akhirnya para pendatang baru ini dapat mempelajari makna yang terkandung dalam organisasi. Kemudian dari sistem nilai tersebut para pendatang akan melakukan proses peleburan dan pemahaman terhadap sistem nilai yang berlaku.

Sebagai contoh, seorang mahasiswa bergabung dengan salah satu organisasi intra kampus yang mana organisasi tersebut berlandaskan pada nilai-nilai kebersamaan dan gotong royong. Pada awalnya mahasiswa tersebut mengalami kesulitan karena perbedaan sistem nilai dimana selama ini dia menerapkan nilai individualisme yang cukup ketat sedangkan organisasi tempat dia berafiliasi berakar pada nilai kebersamaan. Akhirnya terjadilah *shock culture* yang cukup hebat. Namun proses tersebut merupakan tahap awal untuk dapat diterima sebagai bagian dari organisasi yang bersangkutan dan setelah melewati tahap tertentu maka mahasiswa tersebut dapat berbaur dengan aturan maupun norma-norma yang ada.

Contoh yang lain dan sedang terjadi pada masa saat ini yaitu adalah budaya *tatasan* yang berlaku pada komunitas anak jalanan. Budaya *tatasan* tersebut merupakan suatu tradisi yang harus dilakukan oleh individu yang akan bergabung dengan komunitas anak jalanan baik putra maupun putri dimana individu yang bersangkutan diharuskan melakukan perbuatan yang menurut

norma-norma yang berlaku sekarang ini termasuk kurang pantas, dan dilakukan secara kolektif dengan anggota komunitas yang lain. Setelah ritual tersebut selesai maka individu tersebut dapat diterima sebagai anggota kelompok.

Pada level terakhir yaitu *basic underlying assumption*, berisi sejumlah kepercayaan atau keyakinan bahwa anggota organisasi mendapatkan jaminan dapat diterima secara baik untuk melakukan sesuatu seara benar dengan cara yang tepat. Asumsi-asumsi dasar ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi sehingga mereka dapat melakukan suatu hal secara *uncousious* karena asumsi tersebut *taken for granted* di alam bawah sadar para anggota organisasi tersebut.

#### **2.1.2. Kinerja Perusahaan**

Perusahaan dapat berjalan mantap apabila mempunyai niat suci untuk menyejahterakan banyak orang tidak hanya pada kepentingan beberapa orang saja. Model perusahaan seperti ini sangat dirindukan oleh banyak pihak karena kehadirannya bisa membawa kemanfaatan secara luas atau bisa disebut perusahaan yang *rahmatan lil 'alamiin*.

Untuk mencapai tujuannya, tentu saja diperlukan beberapa langkah strategis. Proses pencapaiannya diawali dengan perumusan tujuan dan disebut juga perencanaan strategis. Pada tahap ini manajemen perusahaan memandang jauh kedepan untuk menjawab pertanyaan “program-program apa yang dapat diimplementasikan untuk perusahaan dan sesuai dengan tujuan berdirinya perusahaan tersebut”.



Seandainya tahap tersebut berhasil dilewati maka proses tersebut akan berlanjut pada penilaian sumber daya yang akan dialokasikan. Sumber daya tersebut digunakan untuk mendukung program-program yang telah dipilih dari proses perencanaan sebelumnya. Hasil dari proses perencanaan strategi seperti yang telah disebutkan di muka berupa rencana strategis.

Pada tahap selanjutnya yaitu mengimplementasikan rencana strategis. Pada saat pengimplementasian berlangsung sudah pasti akan menemui banyak tantangan, bisa berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan ataupun dari kedua-duanya sekaligus. Benturan yang terjadi dari proses tersebut disadari atau tidak disadari akan membawa dampak positif maupun negatif bagi perusahaan.

Kondisi seperti itu akan mempengaruhi rencana strategis perusahaan dan biasanya akan mengakibatkan selisih antara rencana dengan aktualisasinya. Semakin kecil selisihnya maka semakin baik kinerja perusahaan tersebut, apabila yang terjadi justru sebaliknya maka kinerja perusahaan akan mengalami penurunan. Bisa dikatakan pengukuran selisih tersebut disebut juga penilaian kinerja perusahaan.

Untuk mengukur kinerja ekonomi perusahaan, Kotter dan Heskett (1992, h 22-4) menggunakan tiga metode berbeda yang digunakan untuk mengukur kinerja ekonomi suatu perusahaan yaitu (1) rata-rata peningkatan pendapatan atau penjualan bersih tahunan, (2) rata-rata *ROI*, dan (3) peningkatan nilai saham rata-rata tahunan. Dari ukuran tersebut barangkali ukuran yang pertama yang paling tidak kuat karena rawan terhadap manipulasi akunting dan dapat diubah

sesuai kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Namun demikian, indikator ini tetap dimasukkan karena indikator ini masih digunakan oleh perusahaan yang diteliti (margaria group) sebagai indeks dasar dari kinerja ekonomi perusahaan. Indikator kedua yang digunakan adalah rata-rata *ROI*.

Bila suatu perusahaan sangat terdesentralisasi, manajer unit usaha diberi otonomi yang besar. Sedemikian besar otonomi tersebut sering kali unit usaha dipandang sebagai sebagai usaha yang independen, dengan kendali yang dimiliki oleh manajer unit usaha atas keputusan yang mereka ambil. Sisi positif dari otonomi ini antara lain memacu manajer divisi<sup>5</sup> untuk meningkatkan kinerja divisinya karena dengan otonomi ini persaingan sengit seringkali terjadi antara masing-masing manajer unit usaha dan mereka berjuang untuk untuk membuat divisinya sebagai “*the best*” di dalam perusahaan.

Persaingan antar unit usaha atau pusat investasi pada khususnya terlihat sangat jelas untuk dana-dana investasi. Biasanya manajer utama di kantor pusat bertindak sebagai “hakim” untuk memutuskan unit usaha mana yang akan diberi dana lebih banyak karena unit usaha tersebut paling menguntungkan dalam menggunakan dana-dana yang telah dialokasikan kepada mereka. Salah satu cara yang paling populer dalam membuat penilaian ini adalah mengukur tingkat pengembalian yang mampu dihasilkan oleh manajer pusat investasi pada dana yang telah dipercayakan pada mereka. Tingkat pengembalian ini dikenal sebagai *return on investment (ROI)*

---

<sup>5</sup> Penulis menggunakan istilah unit usaha dan divisi secara bergantian karena makna kedua istilah tersebut sama.

*Return on investment* didefinisikan sebagai pendapatan operasi neto dibagi dengan aktiva operasional (Garrison and Noreen, 2000, h 603).

**Tabel 2.2**  
**Rumus *ROI***

$$ROI = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Rerata Aktiva Operasi}}$$

Rumus ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pengembalian pada investasi suatu unit usaha, semakin besar laba yang ditimbulkan per rupiah yang diinvestasikan dalam aktiva operasional unit usaha tersebut. Rumus diatas dapat diperinci lagi menjadi seperti berikut,

**Tabel 2.3**  
**Perincian Rumus *ROI***

$$ROI = (\text{Laba Operasi} / \text{Penjualan}) \times (\text{Penjualan} / \text{Rerata Aktiva Operasi})$$

Variabel pengali yang pertama disebut dengan margin laba operasi, dengan demikian rumusnya adalah sebagai berikut.

**Tabel 2.4**  
**Rumus Margin Laba Operasi**

$$\text{Margin Laba Operasi} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}}$$

Marjin laba ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen mengendalikan biaya operasi dalam hubungannya dengan penjualan. Semakin tinggi penjualan yang diperoleh dan semakin efisien biaya per rupiah penjualan, semakin tinggi marjin yang diperoleh.

Variabel pengali yang kedua disebut perputaran aktiva (*asset turnover*), yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

Tabel 2.5

Rumus Perputaran Aktiva

$$\text{Perputaran Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Rerata Aktiva Operasi}}$$

Perputaran aktiva merupakan instrumen untuk mengukur besar rupiah penjualan yang dapat dihasilkan untuk setiap rupiah investasi atau aktiva operasi yang digunakan. Semakin tinggi penjualan dan semakin efisien rupiah yang dikeluarkan maka perputaran aktiva yang terjadi akan semakin tinggi.

Dalam mengukur pusat investasi menggunakan *ROI* tentunya terdapat implikasi positif maupun negatif, Hansen and Mowen (2005, h 123-6) menguraikan implikasi tersebut. Sedikitnya ada dua implikasi positif dari penggunaan *ROI* antara lain mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban dan investasi. Implikasi yang kedua adalah dapat mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi biaya dan aktiva operasi.

Penekanan yang berlebihan pada *ROI* dapat menghasilkan pemikiran yang sempit dimana dapat mengakibatkan fokus yang sempit pada profitabilitas divisi dengan mengorbankan profitabilitas keseluruhan perusahaan dan dapat mendorong manajer untuk memikirkan kepentingan jangka pendek dengan mengorbankan jangka panjang.

Dan indikator yang digunakan Kotter and Heskett untuk mengukur kinerja ekonomi perusahaan menggunakan peningkatan nilai saham rata-rata tahunan. Indikator terakhir ini memiliki keistimewaan untuk menjadi ukuran eksternal. Dalam penelitian kali ini penulis tidak menggunakan indikator ketiga dari Kotter and Heskett karena perusahaan yang digunakan untuk penelitian bukan termasuk perusahaan terbuka untuk publik dan masih dalam proses menuju perusahaan terbuka untuk publik sehingga indikator tersebut tidak dapat diterapkan dalam penelitian ini, selain itu perusahaan yang diteliti menggunakan indikator lain untuk mengukur kinerja keuangannya yaitu menggunakan *ROE*. *ROE* atau rentabilitas modal sendiri. *ROE* dimaksudkan untuk mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal. Rumus *ROE* yaitu,

Tabel 2.6  
Rumus *ROE*

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}}$$

Akhirnya, untuk mengukur kinerja ekonomi perusahaan digunakan 3 indikator yaitu tingkat pendapatan atau penjualan bersih tahunan, *ROI*, *ROE*.

## **2.2. Formulasi Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, didekati secara teoritik akhirnya peneliti akan mengetahui dan dapat merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

### **2.2.1. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka tergolong dalam budaya perusahaan adalah *artifacts*, *espoused values*, dan *basic underlying assumptions*. Sedangkan yang tergolong kinerja perusahaan adalah tingkat pendapatan atau penjualan bersih tahunan, *ROI*, *ROE*. Maka penelitian ini akan menguji apakah ada pengaruh antara budaya perusahaan yang terdiri dari *artifacts*, *espoused values*, dan *basic underlying assumptions* dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang terdiri dari tingkat pendapatan atau penjualan bersih tahunan, *ROI*, dan *ROE*.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1. Sejarah Margaria Group

Perkembangan bisnis Margaria diawali dengan kepemilikan Hj. Siti Djirzanah atas sebuah toko yang menjual tidak hanya batik, tapi juga perlengkapan bayi maupun barang pecah belah pada tahun 1962. Toko tersebut dinamakan Margo Mulyo dan berlokasi di jalan Achmad Yani no.69, Yogyakarta. Pada tahun 1980, bisnis diambil alih pimpinan kepada putra Hj. Siti Djirzanah, yaitu Drs. Heri Zudianto. Dibawah pimpinan Drs. Heri Zudianto, Toko Margo Mulyo mengkhususkan diri pada penjualan batik dan berganti nama menjadi Wisma Batik Margaria.

Margaria mengalami perkembangan pesat dengan menjadi kelompok usaha yang bergerak tidak saja pada bisnis batik, tapi juga mengembangkan usaha pada unit-unit bisnis lain yang bernaung di bawah Margaria Group. Margaria yang awal berdirinya bergerak dalam satu bidang retail busana batik kemudian berkembang ke bidang lain, misalnya rumah makan, busana dan perlengkapan ibadah muslim serta salon kecantikan.

Citra Margaria sebagai penyedia busana Muslim terlengkap di Jogkarta sudah terbangun cukup kuat. Bahkan, dari segi mode busana Muslim, Margaria tergolong trend-setter. Rahasiannya, karena Margaria Group telah memiliki tim desain mode sendiri, dan bekerja sama pula dengan perancang lain di luar perusahaan. Beberapa rumah busana Muslim di bawah payung Margaria Group

memiliki pasar sendiri-sendiri. Al-Fath misalnya, gerai yang dirintis tahun 1989 ini lebih berkonsentrasi menyediakan perlengkapan shalat, buku-buku tentang Islam, hingga busana Muslim keluarga. Sementara itu, An-Nisa yang dirintis sejak tahun 1995 dikhususkan membidik wanita Muslim menengah-atas. Adapun Karita yang baru beberapa tahun berdiri membidik pasar wanita Muslim remaja.

Dengan 400 karyawan, Margaria Group menjalin kerja sama dengan sekitar 100 pengrajin (sebagai pemasok) dari seluruh Indonesia. Untuk songkok (peci) misalnya, Margaria Group bekerja sama dengan pengrajin dari Aceh, sedangkan dalam pengadaan jilbab bordir, Margaria Group menggandeng pengrajin dari Padang. Moto yang dicanangkan Margaria Group terdengar cukup bersahaja tapi penuh semangat, yakni: Satu penting untuk semua, dan semua penting untuk satu. Maksudnya, untuk keberhasilan bisnis semua mitra memiliki peran yang sama. Berikut unit-unit hasil pengembangan bisnis Margaria Group :

- a. Tahun 1989, berdiri Rumah Makan Pujayo di jalan C. Simanjuntak No.37, Jogjakarta yang di alih bisniskan menjadi toko busana muslim dan perlengkapan ibadah Karita sejak tahun 2003.
- b. Tahun 1991, berdiri toko khasanah muslim Al-Fath di jalan Achmad Yani, Jogjakarta.
- c. Tahun 1994, berdiri cabang toko khasanah muslim Al-Fath di Rawamangun, Jakarta Timur.
- d. Tahun 1995, berdiri toko khasanah kerudung An-Nisa di jalan Urip Sumoharjo yang sekarang bernama Griya Muslim An-Nisa Jogjakarta.



- e. Tahun 1996, berdiri Ar-Rahmah sebagai pemasok barang-barang untuk group usaha.
- f. Tahun 1996, berdiri cabang toko khasanah muslim Al-Fath di jalan Gatot Subroto, Solo.
- g. Tahun 1996, berdiri cabang batik Margaria di Galeria Mall, di jalan Jendral Sudirman, Jogjakarta.
- h. Tahun 1996, berdiri Salon lelly Dewi (*Franchise*) di jalan Profesor Yohanes, Jogjakarta.
- i. Tahun 1996, berdiri toko Al-Fath untuk wilayah depok, Jawa Barat.
- j. Tahun 1997, berdiri butik batik Margaria di jalan Achmad Yani no. 65, Jogjakarta.
- k. Tahun 1997, berdiri toko khasanah muslim Al-Fath di Citra Land Mall, Semarang.
- l. Tahun 1997, berdiri batik Rotowijayan (Timur) di jalan Rotowijatan no. 25, Jogjakarta. Berdiri pula batik Rotowijayan (Barat) yang berada di jalan Rotowijayan no. 31, Jogjakarta.
- m. Tahun 2000, berdiri SPA Martha Tilaar (*Franchise*) di jalan Cendrawasih no. 7 Komplek Colombo, Jogjakarta.
- n. Tahun 2001, Berdiri butik batik dan galeri antik di Kelapa Gading, Jakarta.
- o. Tahun 2001, berdiri OKKY'S (pusat oleh-oleh dan souvenir khas Yogyakarta) di jalan Rotowijayan, Jogjakarta.

- p. Tahun 2003, berdiri Karita, toko busana muslim dan perlengkapan ibadah di jalan C. Simanjuntak no. 37, Jogjakarta.
- q. Tahun 2003, berdiri Nandia batik di jalan Urip Sumoharjo, Jogjakarta.
- r. Tahun 2003, berdiri Kado Kita di jalan Colombo 6A Samirono, Jogjakarta.
- s. Tahun 2003, berdiri Al-fath di Bintaro Trade Centre, Jakarta.

### 3.2 Visi, Misi, dan Tujuan Margaria Group

Visi perusahaan adalah impian atau cita-cita perusahaan yang diyakini dan diusahakan untuk dapat diraih. Visi bisnis Margaria Group adalah :

1. Menjadi perusahaan yang berkualitas, bercitra tinggi, dan inovatif untuk bidang retail busana dan perlengkapannya.
2. Memberikan kepuasan tertinggi kepada konsumen dalam hal kualitas pelayanan, pengembangan produk dan kualitas.

Misi perusahaan adalah suatu kebijakan yang dijabarkan dalam strategi, program kerja, dan prosedur kerja agar impian atau visi perusahaan dapat terrealisir. Misi bisnis Margaria Group adalah :

1. Memberikan produk yang berkualitas, *up to date*, inovatif dan bercitra tinggi dengan harga bersaing.
2. Mampu menyediakan toko dengan tempat yang strategis untuk konsumen menengah dan atas.
3. Mempunyai struktur finansial yang kokoh, laba yang wajar agar perusahaan bisa hidup dan berkembang.

4. Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawan sesuai peran sumbangan dan loyalitas untuk kemajuan perusahaan.
5. Menjalin kemitraan yang kokoh bagi semua pihak dan mampu memberikan manfaat untuk lingkungan perusahaan.

Tujuan perusahaan merupakan arah yang akan menjadi sasaran utama dari proses usaha, dan yang menjadi tujuan perusahaan Margaria Group adalah mengelola perusahaan dengan baik dan memperoleh laba yang wajar untuk *survive* dan mengembangkan usaha.

### **3.3 Filosofi dan Gaya Operasional Perusahaan**

Filosofi perusahaan adalah suatu prinsip dasar dan bersifat abadi yang dijadikan landasan dan azas, visi, misi, dan budaya perusahaan. Filosofi Margaria Group melandasi setiap manajemen Margaria Group yaitu pikir, karya dan doa.

Manajemen dan gaya operasi di Margaria Group menggunakan gaya operasi yang bersifat desentralisasi dengan meletakkan peran perencanaan dan pengendalian alokasi sumber ekonomi di tangan manajemen menengah dan bawah sehingga diharapkan akan tumbuh suatu *sense of control* di dalam diri manajemen menengah dan bawah yang akan menyebabkan biaya pengendalian yang rendah pada perusahaan.

### **3.4 Kode Etik Insan Margaria Group**

1. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Berlaku dan berkata jujur.
3. Mampu menghormati dirinya dan sesamanya.
4. Memahami dan berpikiran positif terhadap pekerjaan.

5. Selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.
6. Selalu ingin belajar dan berfikir.
7. Mampu menjadi anggota kelompok dengan baik.

Kode etik Insan Margaria merupakan sistem nilai yang diterapkan di Margaria Group dengan tujuan untuk mendorong seluruh elemen di Margaria Group senantiasa melakukan hal yang terbaik bagi kemajuan perusahaan. Nilai idealistik kode etik tersebut berasal dari nilai-nilai Islam yang memiliki esensi *rahmatan lil 'alamiin*.

Kode etik ini diciptakan oleh Herry Zudianto sebagai *founding father* dari Margaria Group. Kode etik ini tidak pernah mengalami perubahan dari awal diciptakan sampai saat ini karena kode etik ini identik dengan nilai-nilai dari Margaria Group sehingga susah untuk mengalami perubahan kecuali dalam keadaan yang mengharuskan adanya perubahan karena lingkungan yang sudah mengalami perubahan secara cepat.

Proses penanaman nilai idealistik tersebut selalu dilakukan sebelum mulai bekerja dan setelah bekerja dengan diucapkan bersama-sama oleh seluruh elemen di Margaria Group. Dari proses penanaman nilai idealistik tersebut Margaria Group cukup terbantu kinerja perusahaannya karena dapat menimbulkan perasaan berdosa bagi anggota organisasi yang tidak mengamalkan kode etik tersebut.

### **3.5 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang baik diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan demikian juga pada Margaria Group. Dalam rangka pengelolaan

perusahaan dan mencapai tujuan, Margaria Group memiliki struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Margaria Group bukanlah perusahaan *go public*, oleh karena itu Margaria Group tidak memiliki dewan komisaris. Pengendalian yang dilakukan oleh pemilik terhadap unit-unit yang ada di bawah naungan Margaria Group dengan cara memberikan kewajiban untuk menyerahkan laporan bulanan kepada kantor pusat Margaria Group untuk diteliti keakuratannya dan digunakan sebagai alat pengambilan keputusan. Pada saat ini pucuk pimpinan dipegang oleh Dyah Suminar, SE yang menggantikan Heri Zudianto, SE, Akt, MM yang sejak tahun 2001 terpilih sebagai walikota Yogyakarta. Lebih jelas, struktur organisasi yang terbentuk dapat dilihat pada lampiran.

### **3.6 Perusahaan yang Digunakan Untuk Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis meneliti empat perusahaan yang merupakan perusahaan unggulan di Margaria Group dan direkomendasikan oleh manajemen Margaria Group. Keempat perusahaan tersebut adalah Al-Fath, Karita, An-Nisaa, dan Wisma Batik Margaria. Berikut akan diuraikan profil perusahaan tersebut.

#### **3.6.1 Al-Fath Jogjakarta.**

Menilik sejarah berdirinya Al – Fath tak lepas dari kondisi situasi pasar busana muslim pada akhir tahun 1970-an hingga penghujung tahun 1980-yang , belum terdapat toko yang khusus menyediakan busana muslim beserta perlengkapan beribadah Islam lainnya secara lengkap. Herry Zudianto, Owner Margaria Group, induk dari Al – Fath dengan jeli melihat peluang bisnis tersebut. Gagasan awal pun lahir dari respon situasi pasar busana muslim saat itu yaitu

mendirikan toko khusus perlengkapan beribadah umat Islam dengan konsep *One Stop Shopping*. Maka tak heran, Al – Fath yang kini dipimpin oleh Dyah Suminar sebagai Dirut Margaria Group dengan menyatakan dirinya sebagai pelopor konsep *One Stop Shopping* khusus busana muslim menengah ke atas beserta perlengkapan ibadah muslim lainnya.

Al – Fath yang berdiri pada tanggal 24 Februari 1989 bertujuan untuk memenuhi ragam kebutuhan dan perlengkapan beribadah bagi umat muslim di Yogyakarta dan sekitarnya. Al – Fath khusus menyediakan peralatan beribadah secara lengkap, mulai dari busana muslim, baju koko, sarung, rukuh, sajadah, Al – Qur'an, hingga tasbih dan aksesoris Islam lainnya seperti kerudung, jilbab, peci/kethu, kaset Islam, VCD Islam dan pernik Islami lainnya. Untuk keperluan itulah, Al – Fath berdiri dengan *brand* sebagai Toko Pusat Perbelanjaan Khasanah Muslim dan berslogan “Bagian Gaya Hidup Islami”.

Pusat Khasanah Muslim Al – Fath pun berkembang ke luar daerah Yogyakarta, yaitu Al – Fath Rawamangun, di Jakarta (1994), kemudian disusul pendirian Al – Fath Solo dan Al – Fath Depok di tahun 1995. Setelah itu pada tahun 1997 berdiri Al – Fath cabang Semarang dan tahun 2003 Al – Fath di Bintaro, Jakarta. Al-Fath memiliki warna khusus yang menjadi ciri khas perusahaan yaitu hijau, warna ini mempunyai makna yaitu kesuburan. Diharapkan dengan warna hijau tersebut dapat membawa kesejukan bagi konsumen yang mengunjungi gerai ini. Saat ini manajer toko Al-fath Jogjakarta dipercayakan kepada Elusa Dwi Astuti Handayani dan dibawah kepemimpinan beliau Al-fath didorong untuk terus maju.

### 3.6.1.1 Visi Al – Fath.

Untuk menjadi perusahaan berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim atau produk yang berwawasan islami.

### 3.6.1.2 Misi Al – Fath.

- Memberikan produk yang berkualitas, up to date serta inovatif dengan harga yang bersaing.
- Memberikan citra yang tinggi untuk produk-produknya.
- Memberikan pelayanan yang ramah, menolong dan cepat.
- Berlokasi di tempat yang strategis.
- Menyediakan suasana yang artistik, islami dan nyaman.
- Segmentasi pasar untuk konsumen menengah ke atas.
- Mempunyai struktur financial yang kokoh, dengan struktur laba yang wajar agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang.
- Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawan.
- Menjamin kemitraan yang kokoh dengan semua pihak.
- Memberikan manfaat untuk syiar Islam.
- Memberikan manfaat untuk lingkungan perusahaan.

### **3.6.1.3 Produk dan Jasa Pelayanan AI – Fath**

Secara umum AI – Fath menyediakan segala macam perlengkapan muslim baik busana dewasa, remaja, anak dengan model yang variatif. Untuk produk non busana meliputi aneka jilbab, mukena, sajadah, buku islami, kaset, kerudung, tasbih dan aksesoris lainnya hingga perlengkapan umroh dan haji serta hantaran pernikahan dengan variasi model dan harga. Tak ketinggalan AI – Fath juga dilengkapi dengan aneka produk untuk pria dan anak-anak berupa baju koko, sarung, surban, peci, kethu, baju koko anak, buku bacaan, kaset/VCD Islam yang dikonsept dalam satu display, untuk kemudahan pelanggan semata.

### **3.6.2 Karita**

Ide awal berdirinya toko Karita ditandai pada 16 mei 2002. salah satu hal yang menjadi dasar berdirinya toko ini adalah, kota Jogjakarta dikenal sebagai kota pelajar dan mayoritas pendatang dari luar. Biasanya, sebagian kaum pendatang tersebut akan mengenyam pendidikan di sekolah-sekolah dan universitas-universitas Islam. Karenanya, penampilan yang identik dengan baju muslim menjadi satu hal yang tidak bisa dilewatkan, setidaknya dalam kurun waktu 4 tahun ini (1998-2002) penampilan yang berbeda dari tahun-tahun sebelumnya menjadi tuntutan untuk tampil dalam kesempatan. Oleh karena itu kehadiran toko Karita sebagai wujud kepedulian Margaria Group kepada kaum muslim untuk lebih berbangga sebagai anak muda muslim.

Sebagai gambaran lebih jauh, pencetusan ide atas Toko Karita terlontar dari Ibu Walikota Jogjakarta, Ibu Dyah Suminar SE, yang menangkap peluang



*niche market* (celah pasar) yang belum tercakup 100% dalam unit Al-Fath dan An-Nisaa : dua perusahaan dengan satu manajemen di bawah bendera Margaria Group. Celah pasar itu adalah anak muda muslim.

Dipilihnya gaya anak muslim muda sebagai bidikan bisnis karena pasar muslim adalah pasar yang merupakan prioritas utama di kota Jogjakarta. Pasar inilah yang belum pernah digarap oleh pengusaha manapun di kota Jogjakarta. Selain itu, baju muslim kaum muda / remaja banyak sekali kemungkinan variasi dan modifikasinya. Tentu ini sangat menarik dan justru disinilah tantangannya yaitu harus dapat mengikuti dinamika dan keluwesan anak muda muslim dalam berbusana. Tuntutan yang lain, Toko Karita harus peka terhadap *style* berbusana muslim yang benar bagi kaum muslim muda. Karenanya, Toko Karita akan berusaha mengikuti dan mengarahkan *costumer* sehingga merasa nyaman dalam berbusana muslim yang *funky, trendy*, tetap modis dan *fashionable*.

Karita adalah singkatan dari dua nama orang, yakni Karina Triasari, SE., M. Kes, selaku pimpinan Toko Karita, dan Alfita Ratna Hapsari, selaku pemilik sekaligus pimpinan Toko Kado Kita yang masih satu manajemen dengan Margaria Group. Boleh ditafsirkan, singkatan nama Karita merupakan kelanjutan bisnis keluarga dalam lingkup Margaria Group.

Toko Karita terletak di jalan C. Simanjuntak 73 Jogjakarta akan dijumpai perbedaan warna yang mencolok. Biasanya toko busana muslim bewarna hijau, tetapi untuk Toko Karita sengaja didominasi warna *pink* (warna merah muda dan kuning). Dan bisa dibuktikan dari bangunan fisik hingga interior. Alasannya,

warna *pink* mencerminkan feminitas perempuan yang anggun, beranjak dewasa, percaya diri dan dinamis. Sedangkan warna kuning mencerminkan rasa aman, nyaman, tenang dan bercahaya, yang terpancar dari seorang pria muslim. Gabungan kedua warna tersebut tentu saja terkesan kontras, namun saling melengkapi.

Agar pelanggan tidak bosan, Toko Karita berusaha memberikan nilai tambah (*value added*). Nilai tambah tersebut lebih pada kelengkapan produk yang ditawarkan, kualitas produk, harga yang menarik, pelayanan yang ramah, menerima pengembalian barang dengan syarat tertentu, dan memberi fasilitas gratis berupa konsultasi mode. Disamping itu, pada setiap bulan juga akan diberikan tips-tips berbusana, berhias dll. Tak kelewatan, Toko Karita akan memberikan "tema pembelian" pada momen-momen tertentu, sehingga *customer* akan selalu ingat dan tertarik untuk datang kembali. Ke depan, fasilitas Karita semakin ditambah dengan aneka kegiatan anak muda seperti pameran karya seni Islami, bedah buku, diskusi/sarasehan dan menyediakan salon khusus anak muda.

#### **3.6.2.1 Boks Produk**

Di Toko Karita dapat dijumpai produk busana muslim Islami yang santai sampai busana pesta. Di lantai 1 ada baju muslim gaya muda, *scraf*, jilbab, aksesoris, perhiasan imitasi, jam dinding, kosmetik muslim dan kacamata, kurma dengan kemasan menarik dan harga ekonomis. Sementara, di lantai 2 dapat dijumpai produk seperti mukena, peci, kethu, sajadah, baju taqwa, tasbih, novel

remaja Islami, Al-Qur'an, majalah Islami, kaligrafi, kaset VCD, dan berbagai *parcel*. Toko Karita juga mempunyai motto *Cantik Bersama Karita*.

### 3.6.2.2 Visi Karita.

Untuk menjadi perusahaan berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim atau produk yang berwawasan islami untuk remaja atau anak muda.

### 3.6.2.3 Misi Karita.

- Memberikan produk yang berkualitas, up to date serta inovatif dengan harga yang bersaing.
- Memberikan citra yang tinggi untuk produk-produknya.
- Memberikan pelayanan yang ramah, menolong dan cepat.
- Berlokasi di tempat yang strategis.
- Menyediakan suasana yang artistik, islami dan nyaman.
- Segmentasi pasar untuk konsumen menengah ke atas.
- Mempunyai struktur financial yang kokoh, dengan struktur laba yang wajar agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang.
- Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawan.
- Menjamin kemitraan yang kokoh dengan semua pihak.

- Memberikan manfaat untuk syiar Islam.
- Memberikan manfaat untuk lingkungan perusahaan.

### 3.6.3 An-Nisaa

Toko An-Nisaa berdiri pada tahun 1995 di jalan Urip Sumoharjo Jogjakarta. Nama An-Nisaa diambil dari nama putri Herry Zudianto dan Dyah Suminar yaitu Annisa Rahma Herdyana, sedangkan manajer An-Nisaa saat ini adalah Tri Utami. Pada awalnya An-Nisaa mengkhususkan pada penjualan kerudung dan toko tersebut bernama Toko Khasanah Kerudung An-Nisaa dan menempati ruangan seluas 4x4 meter.

An-Nisaa membidik segmen keluarga muslim khususnya ibu muda berusia antara 30-45 tahun dimana segmen tersebut masih belum tergarap secara optimal. Setelah berjalan beberapa tahun, konsumen yang berbelanja di An-Nisaa banyak yang menanyakan produk lainnya seperti baju taqwa dll. Mendapat respon yang bagus dari konsumen maka sedikit demi sedikit produk yang ditawarkan di toko tersebut diperbanyak. Akhirnya An-Nisaa melakukan pembenahan menyeluruh mulai dari bangunan, warna perusahaan sampai produk yang ditawarkan.

Pada Bulan Juli 2005 An-Nisaa memulai usahanya kembali dengan format baru. Sekarang Toko Khasanah Kerudung An-Nisaa berganti nama menjadi Griya Muslim Keluarga. Format An-Nisaa yang baru ini adalah salah satu unit usaha dari Margaria Group yang menyediakan produk perlengkapan ibadah haji dan busana muslim.

Dengan konsep *one stop shopping* dan mengkhususkan segmentasi An-Nisaa untuk wanita, An-Nisaa tampil dengan nuansa baru. Lantai 1 menyediakan produk dan perlengkapan busana muslim, lantai 2 menyediakan produk-produk Butik An-Nisaa dan lantai 3 digunakan sebagai mushola. Secara umum produk-produk yang disediakan An-Nisaa dikhususkan untuk wanita, akan tetapi juga tetap menyediakan koleksi busana muslim untuk pria, remaja dan anak-anak. Produk-produk lainnya adalah :

- Produk perlengkapan ibadah.
- Buku, kaset dan CD Islami.
- Berbagai macam Mahar.
- Assesoris.

An-Nisaa juga menyediakan layanan khusus berupa :

- Jasa Merangkai mahar.
- Jasa pesan busana.
- Jasa konsultasi.
- Demo jilbab.

#### 3.6.3.1 Visi An-Nisaa

Menjadi perusahaan berkualitas, bercita rasa tinggi dan inovatif untuk bidang penyediaan perlengkapan muslim dan produk yang berwawasan Islami.

### 3.6.3.2 Misi An-Nisaa

- Memberikan produk yang berkualitas, citra tinggi, *up to date*, inovatif dan bersaing.
- Memberikan pelayanan yang ramah, menolong dan cekatan.
- Lokasi strategis dengan suasana yang nyaman dan artistik Islam.

### 3.6.4 Margaria Batik

Pada awalnya toko ini bernama Margo Mulyo yaitu toko yang menjual batik, barang pecah belah, dan perlengkapan bayi, dan mulai beroperasi pada tahun 1962 dan bertempat di jalan Achmad Yani no. 69 Yk.

Pada masa ini toko Margo Mulyo masih menerapkan manajemen yang sederhana karena kebutuhan pada waktu itu juga masih belum terlalu banyak. Kemudian pada tahun 1980an toko Margo Mulyo mulai menerapkan manajemen modern karena dirasa kebutuhan terhadap manajemen modern sudah diperlukan dan mengkuhuskan diri menjadi toko yang menjual batik kemudian berganti nama menjadi Wisma Batik Margaria. Mulai tahun tersebut usaha tersebut mulai melakukan perbaikan-perbaikan manajemen, sistem akuntansi, penanaman nilai-nilai ke karyawan, dan membiasakan pengambilan keputusan secara demokratis. Awalnya wisma Batik Margaria hanya mempunyai 1 lantai dan mulai berkembang menjadi 2 lantai dan berkembang lagi dengan adanya butik batiknya. Kesuksesan pengelolaan usaha ini merupakan cikal bakal berkembangnya usaha yang lain.

Sekarang usaha ini terdiri 3 bagian yaitu Wisma Batik Margaria, Butik Batik Margaria, dan Margaria *Gallery* dan menempatkan diri sebagai batik eksklusif, dengan warna perusahaan coklat dan krem karena warna tersebut identik dengan budaya jawa dan memberi ciri khas bagi Batik Margaria. saat ini manager Wisma Batik Margaria adalah Indah.



## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Pendahuluan

Perusahaan yang diteliti merupakan pionir ritel busana yang terletak di kota Jogjakarta. Perusahaan ini pada awalnya merupakan toko kecil yang menjual batik, perlengkapan bayi dan barang pecah belah pada tahun 1962. Toko tersebut dinamakan Margo Mulyo dan berlokasi di jalan Achmad Yani, no. 69 Jogjakarta. Pada tahun-tahun tersebut perkembangan toko Margo Mulyo biasa-biasa saja karena dikelola dengan manajemen tradisional<sup>1</sup>. Pada tahun 1980an toko Margo Mulyo mengalami regenerasi, dari Hj.Siti Djirzanah sebagai pengelola generasi pertama kepada Herry Zudianto sebagai pengelola generasi kedua. Herry Zudianto adalah putra dari Hj.Siti Djirzanah. Dibawah manajemen Herry Zudianto toko Margo Mulyo mengkhususkan untuk menjual batik dan berganti nama menjadi Wisma Batik Margaria.

Dalam waktu kurang dari lima tahun Herry Zudianto bersama istrinya, Dyah Suminar melakukan perbaikan manajemen, menciptakan *postulate* perusahaan, Kode Etik Insan Margaria Group, penataan administrasi, pengembangan SDM, dan pada tahun 1989 sampai dengan 2003 tercatat sebanyak 19 unit usaha bernaung di bawah bendera Margaria Group. Margaria Group adalah perusahaan keluarga yang pengelolaannya dilakukan dengan sistem

---

<sup>1</sup> Pengelolaan perusahaan yang dijalankan apa adanya dan laba hari ini sebagai keberhasilan usaha sehingga tidak berorientasi jangka panjang.



desentralisasi dan dipercayakan kepada para profesional untuk mengelola usahanya.

Alasan utama diterapkannya sistem desentralisasi untuk menumbuhkan jiwa wirausaha bagi karyawan Margaria Group, sehingga tiap unit usaha diberi kebebasan untuk mengelola unit usaha yang telah diamanahkan kepada mereka. Peran manajemen pusat sebagai fasilitator, rekomendator, regulator dan katalisator bagi unit usaha sehingga untuk mengintervensi unit usaha bisa dibilang kecil, hanya saja pusat sebagai pembuat kebijakan strategis dan untuk pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada unit kecuali apabila unit tidak dapat melaksanakannya maka manajemen pusat mempunyai hak untuk mengintervensi unit usaha bersangkutan.

Hal menarik yang terdapat di Margaria Group yaitu perusahaan ini kental dengan nuansa Islam, dan nuansa tersebut sangat jelas terlihat dari level tertinggi sampai level terendah. Pengaruh Islam tersebut berasal dari Herry Zudianto dan Dyah Suminar sebagai akibat keyakinan yang telah mereka jalani di masa lalu. Nilai idealistik tersebut di derivasi kedalam Kode Etik Insan Margaria Group.

Selain itu, rasa kebersamaan juga sangat kentara sehingga membawa implikasi kepada karyawan bahwa mereka tidak merasa diperbudak malah mereka merasa memiliki Margaria Group sebagai suatu keluarga dimana bila ada satu karyawan sakit maka yang lain juga ikut merasakan dan sebaliknya. Hal ini bisa terjadi karena Herry Zudianto menganggap karyawan sebagai mitra kerja sehingga menciptakan nilai egalitarian. Ada beberapa kejadian menarik yang terjadi di perusahaan antara lain, jingle Al-Fath yang sering diputar sampai saat ini malah

diciptakan oleh karyawan yang pernah bekerja di perusahaan bersangkutan begitu juga dengan *hymne* Margaria Group yang juga diciptakan oleh karyawan perusahaan yang bersangkutan hal ini menunjukkan adanya *sense of belonging* kepada perusahaan. Beberapa penggal *hymne* tersebut adalah,

*Trimakasihku untukmu oh Margariaku*

*Kuterpesona oleh semua keindahanmu*

*Salam manisku untukmu oh Margariaku*

*Kau akan slalu kukenang selama hidupku.....*

Realitas yang tidak kalah menariknya adalah keinginan untuk belajar yang cukup kuat. Manusia boleh berencana namun Tuhan mempunyai rencana lain bagi manusia, sehingga lewat kesalahan-kesalahan yang terjadi Margaria Group senantiasa terus berintrospeksi diri. Misalnya, rumah makan Pujayo yang merupakan unit usaha dari Margaria Group tidak beroperasi lagi karena beberapa alasan, salah satu alasan tersebut adalah rumah makan bukan *core* bisnis dari Margaria, namun perjalanan bisnis Margaria Group tidak berhenti sampai disitu, Margaria Group malah membangun Griya Muslim Muda Karita di lokasi yang sama, dimana unit usaha ini lebih menguntungkan dari unit usaha sebelumnya. Penanaman nilai tersebut tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang berkesinambungan. Untuk mengetahui proses terjadinya nilai-nilai tersebut perlu dilakukan *texturing* perusahaan<sup>2</sup>, dalam hal ini adalah Herry Zudianto dan Dyah Suminar sebagai pemilik Margaria Group.

<sup>2</sup> Proses yang menggambarkan munculnya *entrepreneur* yang juga proses berdirinya perusahaan.

#### 4.2 *Texturing* Perusahaan.

Untuk mengenal apa dan siapa Herry Zudianto dan Dyah Suminar memang sebaiknya ditengok masa lalunya dan dalam pendekatan kualitatif digunakan pendekatan *life history* yaitu sebuah pendekatan dalam penelitian kualitatif yang digunakan untuk memperoleh bahan keterangan mengenai apa yang dialami oleh individu tertentu di dalam masyarakat yang menjadi objek penelitian (Bungin, 2003, h 109).

Herry Zudianto adalah produk budaya dari kota Jogjakarta. Herry Zudianto lahir pada 31 maret 1955 dan pengaruh wirausaha didapatkan dari kakeknya yaitu Haji Ismail yang notebene adalah pemilik perusahaan batik Terang Bulan. Dari kakeknya itulah Herry Zudianto memperoleh “ilmu” antara lain : supaya biasa hidup lebih baik dan menjaga kepercayaan orang. Dengan nilai-nilai tersebut kelak bisnis Herry berkembang pesat. Semasa masih SD Herry pernah berjualan mercon karena pada waktu itu masih belum dilarang oleh pemerintah. Dari hasil jualan mercon tersebut menumbuhkan rasa tanggung jawab dan disiplin dalam penggunaan uang.

Pada waktu SMP bisnis mercon ditinggalkan karena Herry dipercaya kakeknya “kulakan” barang ke Jakarta, praktis keterlibatan Herry di dunia mercon harus ditinggalkan. Lulus SMP pada tahun 1971 jiwa wiraswasta Herry makin mekar. Dirakitnya sound system, yang kemudian disewakan pada acara hajatan atau rapat-rapat. Sambil terus mengelola persewaan sound system, Herry kuliah di

FE UGM jurusan Akuntansi. Pada masa ini usahanya dikembangkan dengan berjualan buku yang diperoleh langsung dari Jakarta.

Pada tahun 1980 Herry menikah dengan Dyah Suminar yang mana beliau adalah adik angkatan Herry di FE UGM, Dyah pada saat itu adalah mahasiswa Ekonomi Pembangunan FE UGM. Untuk menghidupi keluarga hasil dari sewa sound system dan berjualan buku tidak cukup maka Herry sambil menyelesaikan skripsinya melamar kerja di Batik Danar Hadi Solo. Seusai studi di UGM Herry dipercaya menjadi auditor di salah satu perusahaan batik besar tersebut. Di Danar Hadi waktu itu ada kebijakan memberi kemudahan bagi karyawan mengambil barang sistem kredit. Peluang tersebut dimanfaatkan Herry untuk mengembangkan usahanya di Jogjakarta. Di Danar Hadi Herry hanya bekerja selama dua tahun selebihnya digunakan untuk merintis Margaria yang sekarang menjadi pusat busana batik berkelas di Jogjakarta.

Istri Herry Zudianto yaitu Dyah Suminar lahir di Cilacap pada tanggal 13 November 1956. Bakat Dyah dalam bidang usaha sudah terbentuk sejak masih kecil dan tidak lepas dari pengaruh sang ibu. Selain menjadi kepala sekolah di SD Cilacap, sang ibu mempunyai banyak ketrampilan yang dapat menambah pendapatan keluarga. Ketrampilan itu antara lain menjahit, membuat bunga hias, dan merias pengantin. Sewaktu kecil Dyah belajar berbagai ketrampilan tersebut dari sang ibu.

Pada waktu itu Dyah sering membantu ibunya menjahit baju untuk pelanggannya, dari keadaan itulah Dyah belajar tentang pentingnya menjaga kualitas dan desain dengan ciri khas sendiri. Setelah menikah dengan Herry

Zudianto sembari mengembangkan Margaria Batik, pada tahun 1989 Dyah belajar kembali di Sekolah Mode Indonesia di Jakarta untuk mendukung bisnis yang dirintis bersama suaminya. Hasil kerja keras mereka berdua dapat terlihat di Margaria Group dimana pada saat ini menjadi perusahaan terkemuka di Jogjakarta, Jakarta, Solo, dan Semarang. Karakter dan nilai-nilai dari mereka berdua yang akhirnya mempengaruhi karyawan di Margaria Group untuk terus berinovasi dan menjaga keberlangsungan perusahaan.

Pada masa tahun 1980an Margaria merupakan perusahaan kecil dengan struktur modal sebagian besar dari bank sehingga pada masa itu Herry menerapkan sistem manajemen keuangan yang ketat pada. Herry sangat disiplin menyisihkan uang hasil usaha tiap 3 jam. Tindakan tersebut dilakukan untuk menghindari percampuran antara modal toko, kredit dari bank dan keuntungan pribadi. Strategi ini dipakai untuk menurunkan posisi modal di bank dan memakai modal sendiri sebagai modal kerja. Strategi ini juga dipakai sampai sekarang dan Margaria juga tidak menganggap tabu terhadap kredit dari bank.

Pada saat suku bunga bank rendah maka adalah pilihan strategis untuk menggunakannya sebagai modal kerja daripada menggunakan modal sendiri tentunya dengan perhitungan tersendiri. Sehingga kondisi ekonomi secara makro menjadi penentu kapan menggunakan modal sendiri dan kapan menggunakan modal dari bank.

Margaria tidak membudayakan diskon karena perusahaan tersebut memposisikan diri untuk golongan menengah dan atas. Ada juga anggapan dari masyarakat bahwa diskon diperuntukkan untuk barang yang berkualitas rendah,

selain itu barang dinaikkan dulu baru setelah itu didiskon. Kebijakan ini tidak berlaku disemua unit usaha, misalnya Karita. Unit usaha ini memberlakukan diskon beberapa kali karena segmen yang dilayani adalah anak muda dan mahasiswa dimana secara umum kondisi keuangan dari segmen ini ada keterbatasan dan masih tergantung dengan sumber-sumber tertentu. Kebudayaan lainnya yaitu Margaria membudayakan inovasi dalam setahun minimal 4 kali. Sebagai *reward* adanya inovasi tersebut pada akhir tahun akan mendapatkan bonus. Sehingga perusahaan ini tidak tabu dengan adanya perubahan. Dalam melakukan perubahan biasanya ada pihak-pihak yang tidak nyaman dengan perubahan yang terjadi karena mengancam eksistensi sehingga dalam melakukan perubahan sebagian besar energi terkuras tidak pada tahap perubahannya tetapi pada sosialisasinya.

#### 4.3. *Mapping* Budaya Perusahaan<sup>3</sup>

Collins dan Porras dalam bukunya *Built to Last* (1999) menjelaskan pentingnya nilai-nilai inti dalam perusahaan hal ini disebabkan sebagai *guidance* bagi perusahaan, seperti kasus *tylenol* yang terjadi pada tahun 1980an di *Johnson and Johnson*. Akhirnya pihak perusahaan menarik semua produk mereka dari pasaran dan membawa kerugian ratusan juta dolar dan tindakan mereka berdasarkan pada nilai inti *Johnson and Johnson* yang *dibreak down* ke dalam credo perusahaan, *The Washington Post* menulis bahwa *Johnson and Johnson* berhasil menyelamatkan nilai inti perusahaan. Betapapun parahnya keadaan yang

---

<sup>3</sup> Suatu proses penelusuran elemen-elemen budaya melalui kriteria tertentu.

terjadi pada perusahaan sedapat mungkin nilai-nilai inti perusahaan harus dipertahankan dan digunakan sebagai “kompas”.

Hal ini disebabkan budaya perusahaan dapat memberikan suatu batasan yang tegas pada karyawan mengenai tindakan yang semestinya dilakukan dan tidak semestinya dilakukan, sehingga tidak semua anggota organisasi merasa pas dengan budaya yang ada dan disinilah terjadi proses seleksi siapa saja yang layak menjadi anggota organisasi. Proses seperti ini adalah wajar karena budaya perusahaan Margaria Group berasal dari latar belakang yang belum tentu sama dengan latar belakang anggota organisasi yang lain.

Selanjutnya, Schein membagi budaya perusahaan menjadi tiga level dan diawali dari elemen yang paling mudah *diobservable* sampai pada level yang paling sulit untuk *diobservable* oleh orang luar perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat di tabel 4 dibawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Elemen Budaya Perusahaan Margaria Group**

<i>PERUSAHAAN</i>	<i>ARTIFACTS</i>
<b>1. AL-FATH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo : (terlampir).</li> <li>• Warna : Hijau.</li> <li>• Seragam : Hijau.</li> <li>• Musik : <i>Jingle</i> Al-Fath dan musik bernuansa Islami seperti nasyid.</li> <li>• Pola perilaku : Disesuaikan dengan segmen yang dilayani dan memberikan kualitas tertinggi kepada konsumen dalam hal pelayanan dan produk.</li> <li>• Ritual : Briefing pagi, doa bersama dan pengucapan Kode Etik Insan Margaria Group, acara kebersamaan.</li> </ul>
<b>2. Margaria Batik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo : (terlampir).</li> <li>• Warna : Coklat dan krem.</li> <li>• Seragam : Batik dengan motif parang, kunir pitho, sekar jagad dll.</li> <li>• Musik : Musik jawa seperti campur sari, keroncong.</li> <li>• Pola perilaku : Disesuaikan dengan segmen yang dilayani dan memberikan kualitas tertinggi kepada konsumen dalam hal pelayanan dan produk.</li> <li>• Ritual : Briefing pagi, doa bersama dan pengucapan Kode Etik Insan Margaria Group.</li> </ul>

<b>3. An-Nisaaa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo : (terlampir).</li> <li>• Warna : <i>Bluegreen</i>.</li> <li>• Seragam : <i>Bluegreen</i>.</li> <li>• Musik : <i>Jingle An-Nisaa</i> dan musik instrumental seperti kitaro.</li> <li>• Pola perilaku : Disesuaikan dengan segmen yang dilayani dan memberikan kualitas tertinggi kepada konsumen dalam hal pelayanan dan produk</li> <li>• Ritual : Briefing pagi, doa bersama dan pengucapan Kode Etik Insan Margaria Group.</li> </ul>
<b>4. Karita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo : (terlampir).</li> <li>• Warna : <i>Pink</i>.</li> <li>• Seragam : <i>Pink</i>.</li> <li>• Musik : <i>Jingle Karita</i> dan musik bernuansa Islami seperti nasyid.</li> <li>• Pola perilaku : Disesuaikan dengan segmen yang dilayani dan memberikan kualitas tertinggi kepada konsumen dalam hal pelayanan dan produk</li> <li>• Ritual : Briefing pagi, doa bersama dan pengucapan Kode Etik Insan Margaria Group.</li> </ul>

<b>ESPOUSED VALUES</b>	
<b>1.</b>	<b>KODE ETIK INSAN MARGARIA GROUP</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.</li> <li>2. Berlaku dan berkata jujur.</li> <li>3. Mampu menghormati dirinya dan sesamanya.</li> <li>4. Memahami dan berpikiran positif terhadap pekerjaan.</li> <li>5. Selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik.</li> <li>6. Selalu ingin belajar dan berfikir.</li> <li>7. Mampu menjadi anggota kelompok dengan baik.</li> </ol>
<b>2.</b>	<b>SATU UNTUK SEMUA, SEMUA UNTUK SATU (Jargon Perusahaan)</b>

<b>BASIC UNDERLYING ASSUMPTIONS</b>	
<b>1.</b>	<b>VISI PERUSAHAAN</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi perusahaan yang berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif untuk bidang <i>retail</i> busana dan perlengkapannya.</li> <li>2. Memberikan kepuasan tertinggi kepada konsumen dalam hal kualitas pelayanan, pengembangan produk dan kualitas.</li> </ol>
<b>2.</b>	<b>MISI PERUSAHAAN</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan produk yang berkualitas, <i>up to date</i>, inovatif dan bercitra tinggi dengan harga yang bersaing.</li> <li>2. Mampu menyediakan toko dengan tempat yang strategis untuk konsumen menengah dan atas.</li> <li>3. Mempunyai struktur finansial yang kokoh, laba yang wajar agar perusahaan bisa hidup dan berkembang.</li> <li>4. Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawan sesuai peran sumbangan dan loyalitas untuk kemajuan perusahaan.</li> <li>5. Menjalin kemitraan yang kokoh bagi semua pihak dan mampu memberikan</li> </ol>



	manfaat untuk lingkungan perusahaan.
3.	<b>POSTULATE PERUSAHAAN</b> 1. Pikir. 2. Karya. 3. Doa.

#### 4.3.1. *Artifacts*

Pada level pertama terdapat *artifacts* yaitu bagian kulit dari budaya perusahaan yang merupakan hasil dari olah rasa dan pikir. Level ini menunjukkan hal-hal yang tampak dari perusahaan dan mudah dikenali oleh konsumen, *artifacts* ini muncul sebagai akibat *pengejawantahan* dari level sebelumnya yakni *values* dan *assumptions*. Untuk level ini Margaria Group terdiri dari warna perusahaan, logo, musik, seragam, ritual khusus, dan pola perilaku.

##### 4.3.1.1. Warna Perusahaan

Warna diidentikkan dengan *brand* dari unit usaha yaitu di segmen mana perusahaan akan melayani pasar yang dituju, yang berarti warna yang sesuai dengan *brand* perusahaan adalah warna yang mencerminkan karakter dari konsumen maupun perusahaan sehingga citra yang muncul sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian pemilihan warna perusahaan yang pas akan menghasilkan *goodwill* bagi perusahaan. Apabila warna tersebut dapat mencerminkan karakter konsumen maka konsumen akan puas berbelanja di salah satu *outlet* Margaria Group karena kebutuhan dasar untuk beraktualisasi diri dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Misalnya, Al-Fath didirikan untuk melayani segmen keluarga muslim untuk kelas menengah dan atas, dengan demikian warna yang dipilih oleh Al-Fath juga harus menyesuaikan dengan segmen yang dilayani. Untuk warna, Al-Fath

menggunakan warna hijau sebagai warna perusahaan karena warna hijau identik dengan kesuburan dan kedamaian sehingga konsumen yang berkunjung ke *outlet* tersebut dapat merasakan kenyamanan, apabila konsumen merasa nyaman dengan suasana yang ada maka konsumen akan lebih leluasa meluangkan waktunya di unit-unit usaha bersangkutan.

Sedangkan untuk Karita segmen yang dilayani adalah remaja atau anak muda muslim yang *funky, trendy*, tetap modis dan *fashionable*. Untuk mendukung karakter tersebut maka dipilihlah warna *pink* sebagai warna perusahaan. Warna ini merupakan percampuran dari warna merah muda dan kuning. Warna merah muda diartikan sebagai feminitas perempuan yang anggun, beranjak dewasa, percaya diri dan dinamis. Sedangkan warna kuning mencerminkan rasa aman, nyaman, tenang dan bercahaya, yang terpancar dari seorang pria muslim. Berawal dari karakter inilah konsumen mengenal Karita diperuntukkan bagi anak muda.

Selanjutnya, An-Nisaa didirikan untuk melayani segmen ibu-ibu muda muslim yang dinamis. Untuk memperkuat karakter perusahaan maka dipilihlah warna yang mencerminkan segmen tersebut yaitu *bluegreen* yang berarti keseimbangan hidup dan diambil dari filosofi *yin-yang*. Maka konsumen yang berkunjung ke toko tersebut akan merasakan nuansa yang dinamis sesuai karakter dari kedua belah pihak.

Sedangkan yang terakhir adalah Margaria Batik. Perusahaan ini didirikan untuk melayani konsumen menengah dan atas yang berminat terhadap batik. Batik adalah manifestasi kebudayaan Jawa, oleh karena itu warna yang digunakan adalah coklat dan krem. Margaria Batik sengaja memilih warna tersebut karena

untuk memunculkan kesan eksklusif budaya jawa kepada konsumen dan konsumen yang berkunjung ke Margaria Batik dapat merasakan suasana tradisi jawa yang eksklusif.

#### 4.3.1.2. Logo Perusahaan

Logo diciptakan sesuai *brand* dari perusahaan dan segmen pasar yang dituju. Dengan demikian logo yang sesuai dengan *brand* maupun segmen perusahaan adalah logo yang dapat memunculkan citra perusahaan yang sesuai dari karakter yang ada. Apabila citra yang muncul sudah sesuai dengan karakter perusahaan maka seandainya konsumen memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, konsumen tersebut akan segera teringat perusahaan yang memiliki citra sesuai karakter yang dimilikinya.

Dalam setiap logo perusahaan selalu tertulis slogan perusahaan, Seperti Karita yang memiliki karakter anak muda muslim yang *funky*, *trendy*, tetap modis dan *fashionable*, maka slogan yang ada berbunyi "Karita, gaya muslim muda" tentu saja Karita akan memilih logo yang sesuai dengan karakter perusahaan (lihat lampiran 2), sedangkan Al-Fath memiliki karakter keluarga muslim dan slogan yang ada berbunyi "Al-Fath, bagian gaya hidup Islami"(lihat lampiran 2). Untuk An-Nisaa memiliki karakter ibu-ibu muda yang dinamis sehingga slogan yang ada berbunyi "An-Nisaa, citra Islami"(lihat lampiran 2). Dan Margaria Batik memiliki karakter masyarakat pecinta batik eksklusif, maka slogan yang ada berbunyi "Margaria Batik, cipta citra batik nan eksklusif"(lihat lampiran 2).

#### 4.3.1.3. Seragam Perusahaan.

Seragam yang digunakan juga memiliki karakter sendiri sesuai dengan segmen dan *brand* yang dibawa oleh masing-masing unit usaha Margaria Group sebab dari tiap segmen memiliki ciri khas tersendiri dan tidak bisa dipukul rata. Dengan demikian, konsumen yang berkunjung ke unit usaha Margaria Group akan merasa cocok sebab seragam yang digunakan karyawan mencerminkan segmen yang dituju dan melekat karakter yang sesuai dengan citra perusahaan sehingga dapat menimbulkan efek psikologis yang luar biasa bagi konsumen.

Misalnya, Al-Fath yang menggunakan seragam muslim dengan warna hijau, An-Nisaa menggunakan seragam muslim warna *bluegreen*, Karita menggunakan seragam muslim dengan warna *pink*, dan Margaria Batik menggunakan seragam batik warna coklat dan krem dengan motif *parang*, *kunir pitho*, *sekar jagad*, dimana aneka macam bentuk dan warna seragam tersebut tidak lain merupakan manifestasi dari karakter perusahaan.

#### 4.3.1.4 Musik Perusahaan

Musik kadang kala dianggap sesuatu yang kurang penting oleh beberapa pelaku usaha terutama yang bergerak di bidang ritel sebab mereka memiliki anggapan musik hanya sebatas hiburan saja, padahal musik memiliki fungsi yang lain seperti menampilkan kepribadian perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi sebab musik yang diputar apabila pas dengan segmentasi, karakter, ataupun *brand* perusahaan dapat memperjelas citra yang dibawa oleh perusahaan.

Unit usaha Margaria Group sendiri memiliki segmentasi yang berbeda-beda maka musik yang diputar juga berlainan sebab dari tiap segmen terdapat

nuansa yang berlainan. Jelas tidak mungkin Margaria Group akan memutar musik *rock* atau *blues* di unit usaha yang memiliki segmentasi pecinta batik eksklusif.

Dari masing-masing unit usaha yang diteliti terdapat *jingle* perusahaan sendiri yang disesuaikan dengan segmentasinya kecuali Margaria Batik sebab belum memiliki *jingle* sendiri. Selain *jingle*, musik yang diputar juga menyesuaikan dengan karakter masing-masing unit usaha. Karita dan Al-Fath selain memiliki *jingle* juga memutar musik-musik bernuansa Islami seperti nasyid, sedangkan An-Nisaa selain *jingle* juga memutar musik instrumen seperti kitaro, dan Margaria Batik musik yang biasa diputar adalah *campur sari*, *uyon-uyon*, *keroncong*, dsb.

#### 4.3.1.5 Ritual Perusahaan

Margaria group adalah perusahaan yang menggunakan sistem otonomi sehingga tiap unit usaha mempunyai ciri khas tersendiri sesuai dengan segmen pasar yang dilayani. Dari segmen pasar itulah maka hal yang *visible* seperti logo perusahaan, warna, seragam, musik, dan pola perilaku ditujukan sesuai segmen pasarnya masing-masing kecuali untuk ritual perusahaan, yakni pengucapan kode etik perusahaan yang dilakukan sama oleh karyawan Margaria Group setiap pagi sebelum bekerja sebagai bentuk *reminding* terhadap nilai-nilai inti perusahaan.

Proses pengucapan kode etik itu sendiri adalah proses penanaman ideologi dan pengubahan wacana berpikir karyawan untuk mencapai tujuan praktis dari Margaria Group yaitu menjadi perusahaan yang berkualitas, *Corporate Secretary* Margaria Group Lusia Ratrining Sari menyatakan :

*“Proses pengucapan kode etik perusahaan adalah proses reminding nilai-nilai perusahaan kepada karyawan supaya bisa terinternalisasi, Aceh saja dapat dikuasai oleh*

*penjajah gara-gara perubahan wacana berpikir mereka padahal Aceh adalah daerah yang besar dan memiliki kekuatan militer yang cukup kuat”*

Margaria Group merekayasa pola pikir karyawan sesuai kebutuhan perusahaan melalui proses pendoktrian yakni mewajibkan karyawan mengucapkan kode etik perusahaan supaya nilai-nilai yang ada dapat tertanam di dalam diri karyawan. Untuk menanamkan kode etik tersebut bukanlah proses yang mudah, supaya dapat terinternalisasi maka diperlukan suatu proses *reminding* yang dilakukan berulang-ulang kepada semua elemen di perusahaan. Proses tersebut terjadi setiap pagi sebelum melakukan *briefing* dan dilakukan setiap hari. Kode Etik Insan Margaria Group merupakan *shared values* Margaria Group dan diharapkan dapat menjadi perilaku global di Margaria Group.

Apabila karyawan sudah berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan yang ada maka karyawan tersebut membentuk suatu persepsi subjektif mengenai perusahaan berdasarkan pada nilai-nilai yang terdapat didalam budaya perusahaan. Oleh Schein fenomena ini disebut sebagai *unconscious* yaitu perilaku yang dilakukan tanpa berpikir lebih panjang karena sudah meresap kedalam alam bawah sadar anggota organisasi. Senada dengan uraian diatas, *fashion merchandiser* Al-Fath Jogjakarta Dina Nuriza menyatakan :

*“Awalnya saya agak aneh dengan kebiasaan perusahaan ini (Al-Fath) koq setiap pagi harus mengucapkan kode etik perusahaan, akhirnya mau tidak mau saya harus menghafalkan isinya. Tapi setelah dijalani agak lama ternyata isi kode etik ini cukup bagus dan tidak bertentangan dengan keyakinan yang saya jalani selama ini.*

Untuk melakukan pembentukan karakter diperlukan proses panjang dan teratur. Awalnya nilai-nilai Margaria yang terangkum dalam kode etik ditempel di

tempat yang sering dipakai atau dilalui karyawan seperti di meja kasir, di belakang pintu, maupun mushola. Hal ini sebagai wujud pembiasaan kepada karyawan untuk mengerti dan memahami nilai-nilai Margaria. Sekarang ritual tersebut mengalami perkembangan yakni, sebelum bekerja dimulai dengan pengucapan Kode Etik Insan Margaria Group dan setelah itu diungkapkan makna dari filosofi-filosofi perusahaan yang terangkum dalam kode etik bersangkutan. Senada dengan penjelasan tersebut, manajer Al-Fath Jk, Elusa Dwi Astuti Handayani menyatakan :

*“Setiap pagi sebelum bekerja kami selalu mengucapkan Kode Etik Insan Margaria Group dengan saling bergandengan tangan. Kenapa harus bergandengan tangan? Sebab kita adalah satu tim apabila satu orang sakit maka yang lain ikut merasakan sakit. Saya sebagai leader dari anak-anak selalu memberi motivasi dan filosofi bahwa kita sebagai makhluk Tuhan harus sungguh-sungguh dalam bekerja dan pencapaian keuntungan atau profit bukan tujuan utama tetapi kepuasan konsumen harus selalu dijaga, apabila konsumen puas maka hasilnya dapat kita rasakan bersama-sama”*

Nah, apabila pola pikir karyawan sudah dapat didesain sedemikian rupa melalui pengucapan kode etik perusahaan, maka mudah bagi Margaria Group untuk merealisasikan setiap rencana yang hendak dicapai sebab secara otomatis karyawan akan melakukan tindakan yang mendukung kinerja perusahaan seperti berlaku dan berkata jujur, mampu menjadi anggota kelompok dengan baik, dsb.

#### **4.3.1.6 Pola Perilaku**

Margaria Group didirikan dengan visi untuk menjadi perusahaan ritel yang bercitra dan berkualitas tinggi, selain itu untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dalam hal kualitas pelayanan dan produk yang ditawarkan. Secara

normatif segala sumber daya yang terdapat di dalam perusahaan sengaja diarahkan untuk mencapai visi perusahaan. Disinilah peran dari *values* perusahaan memberikan tuntunan perilaku kepada karyawan.

Pola perilaku seperti selalu ingin belajar dan berfikir, selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik, memahami dan berpikiran positif terhadap pekerjaan, dan mampu menghormati dirinya dan sesamanya menjadi perhatian utama di Margaria Group.

Untuk menjaga *performance* karyawan biasanya perusahaan mengadakan program peningkatan kompetensi seperti diadakan senam dengan mendatangkan guru senam, bagi karyawan yang belum bisa mengaji maka mendatangkan ustadz yang akan membantu memberi pencerahan spritual, belajar menyambut tamu seperti melakukan pendekatan persuasif, memberi perhatian dan mengenal nama konsumen. Untuk Karita terdapat istilah sendiri untuk memanggil konsumen yaitu dengan sebutan “kakak” kecuali untuk konsumen yang sudah berumur. Manajer Karita, Karina Triasari menyatakan :

*“Dulu sewaktu Karita mulai beroperasi banyak karyawan yang tidak nyaman dengan istilah “kakak” yang digunakan untuk menyapa konsumen karena bagi mereka aturan perusahaan tersebut terlalu memaksa karyawan. Tapi kita tetap mendorong dan memotivasi mereka supaya membiasakan istilah itu dan sekarang dapat dilihat semua karyawan sudah terbiasa dengan istilah “kakak” tersebut”.*

Selain itu terdapat sistem yang mengiringi *performance* karyawan seperti bentuk penghargaan “the best employe of the month” yang didasarkan pada



pelayanan terhadap konsumen, *products knowledge*, dan target omzet yang tinggi dan diwujudkan dalam poin karyawan. Apabila kriteria tersebut terpenuhi maka bagi karyawan yang bersangkutan fotonya akan di tempel di tempat yang mudah dilihat seperti tempat pembayaran dan mendapatkan kompensasi yang lainnya seperti bonus.

Sedangkan produk yang diluncurkan juga selalu *up to date* karena setiap bulan para karyawan harus merancang desain produk kemudian desain tersebut di terjemahkan oleh desainer perusahaan. Manajer An-Nisaa Tri Utami menyatakan :

*“Terkadang desain yang dihasilkan anak-anak masih sangat kasar tetapi tetap menjadi input yang diperlukan bagi desainer perusahaan”.*

Nah , dengan proses keterlibatan karyawan yang cukup tinggi tersebut maka perusahaan dapat terus berinovasi karena mendapat dukungan dari karyawannya sehingga dapat menawarkan produk-produk yang berkualitas dan *up to date*.

#### **4.3.2 *Espoused Values***

Pada level kedua terdapat *espoused values* yaitu nilai-nilai perusahaan yang merupakan cerminan dari nilai-nilai Indonesia, dimana masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang berlandaskan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dimana liberalisme tidaklah tradisi Indonesia, dimana kapitalisme bukanlah sebagai sistem ekonomi Indonesia dan dimana individualisme bukanlah nilai sosial masyarakat Indonesia sehingga nilai asli masyarakat Indonesia digunakan sebagai basis ekonomi perusahaan.

Margaria Group terdiri dari banyak unit usaha dan di tiap usaha tersebut memiliki *artifacts* yang berbeda-beda tergantung dari segmen yang dilayani dan produk yang ditawarkan namun untuk nilai inti, semua unit usaha berakar pada Kode Etik Insan Margaria Group yang bisa dibilang sebagai *cultural image* dari Margaria Group. Oleh karena itu, dengan adanya Karita tidak akan mengurangi eksistensi dari Al-Fath begitu juga dengan adanya An-Nisaa juga tidak mengurangi eksistensi Margaria Batik sebab karakter dari keempat unit usaha tersebut berbeda-beda.

Secara legal formal Kode etik tersebut bisa menjadi dasar hukum atas tiap tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi dan dapat digunakan sebagai penuntun untuk berperilaku. Apabila tindakan dari anggota organisasi dikategorikan menyimpang dari kode etik tersebut maka anggota yang bersangkutan sudah melanggar aturan dasar perusahaan dan secara moral anggota tersebut akan merasa berdosa. Kode etik ini efektif untuk mengendalikan perilaku anggota karena “wilayah” dari kode etik ini berada di alam bawah sadar anggota apalagi karyawan dari Margaria Group terdiri dari beragam latar belakang, tentunya sangat sulit apabila hanya mengandalkan anggaran maupun program kerja tanpa didukung oleh perilaku yang mendukung rencana tersebut. Kode Etik Insan Margaria Group dapat ditafsirkan sebagai berikut :

#### **4.3.2.1 Kode Etik Nomor 1**

Kode etik yang pertama berbunyi “Bertaqwa Kepada Tuhan yang Maha Esa” memiliki esensi bahwa setiap tindakan yang dilakukan bersumber kepada Allah dan selalu mengharapkan ridho-Nya dan dari nilai tersebut karyawan

Margaria Group harus menjunjung tinggi nilai-nilai spritualitas dalam bekerja seperti berlaku dan berkata jujur (kode etik nomor 2), mampu menghormati dirinya dan sesamanya (kode etik nomor 3), memahami dan berpikiran positif terhadap pekerjaan (Kode etik nomor 4),selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik (Kode etik nomor 5),selalu ingin belajar dan berpikir (Kode etik nomor 6), dan mampu menjadi anggota kelompok dengan baik (Kode etik nomor 7).

#### **4.3.2.2 Kode Etik Nomor 2**

Kode etik yang kedua yang berbunyi “berlaku dan berkata jujur” memiliki esensi bahwa nilai tertinggi seseorang dalam bekerja sebenarnya adalah kejujuran karena dengan adanya nilai kejujuran maka akan tercipta nilai kepercayaan dan apabila sudah dapat dipercaya maka dengan sendirinya akan menimbulkan kredibilitas. Pada saat bekerja segala sesuatu yang dilakukan dan dilaksanakan harus diawali dengan kejujuran dalam hati dan perbuatan supaya tidak ada yang merasa dirugikan.

#### **4.3.2.3 Kode Etik Nomor 3**

Kode etik ketiga yang berbunyi “mampu menghormati dirinya dan sesamanya memiliki esensi pada saat karyawan bekerja dan terjadi gesekan antar teman sekerja maupun dengan atasan harus tetap saling menghormati karena dalam bekerja sama bukan bekerja bersama-sama pastilah akan terjadi konflik. Sehingga apabila seorang karyawan ditegur oleh atasannya karena melakukan kesalahan dia harus berjiwa besar dan menyadari kesalahannya dan dia juga harus menghormati atasannya. Maka dengan mekanisme seperti itulah akan timbul rasa tanggung jawab karena terdapat nilai saling menghormati diantara karyawan.

Dengan nilai tersebut maka setiap orang yang datang berkunjung ke *outlet* Margaria Group akan diperlakukan secara istimewa oleh karyawan karena mereka telah memberi kontribusi kepada perusahaan.

#### 4.3.2.4 Kode Etik Nomor 4

Kode etik keempat berbunyi “memahami dan berpikiran positif terhadap pekerjaan” memiliki esensi bahwa dalam bekerja semata-mata tidak ditujukan pada keuntungan saja banyak faktor-faktor yang ikut mendukung kelangsungan perusahaan. Maka dari itu, karyawan harus paham dengan pekerjaannya masing-masing dan tidak boleh memandang negatif pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Karena dalam bekerja prinsipnya adalah ibadah maka adalah suatu keharusan bagi setiap Insan Margaria untuk memahami pekerjaan yang telah diberikan kepadanya supaya tidak menyusahkan rekan kerja yang lain.

#### 4.3.2.5 Kode Etik Nomor 5

Kode etik kelima yang berbunyi “selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik”. Kode etik ini memiliki esensi bahwa dalam bekerja harus sungguh-sungguh tidak setengah-setengah dan harus sepenuh hati karena apabila semua bekerja maksimal maka hasilnya pun dapat dirasakan bersama-sama. Kiasan yang digunakan adalah *heart work* bukan *hard work* karena hasilnya jelas akan berbeda. Apalagi dalam sebuah *team work* apabila ada anggota tim yang tidak sungguh-sungguh dalam bekerja maka anggota tim yang lain akan ikut merasakan imbas yang kurang bagus.

#### 4.3.2.6 Kode Etik Nomor 6

Perubahan adalah sesuatu yang sifatnya abadi dan pasti akan terjadi, tentunya untuk melakukan perubahan-perubahan diperlukan semangat belajar yang tinggi karena apabila berhenti belajar maka bisa dipastikan akan ketinggalan zaman dan akan berhenti berkembang, dalam bisnis ritel kondisi tersebut bisa menyebabkan “mati gaya” dan sudah pasti akan ditinggalkan oleh konsumen. Inilah esensi kode etik keenam yang berbunyi “selalu ingin belajar dan berpikir”. Perusahaan selalu mendorong karyawan untuk terus belajar supaya nafas inovasi bisa terus mengalir, sebab dari proses belajar tersebut akan ditemukan hal-hal yang kurang sesuai untuk diterapkan dalam bekerja. *Corporate Secretary* Margaria Group, Lusia Ratrining Sari menyatakan :

*“Perusahaan selalu memberi kesempatan belajar kepada karyawan untuk mengembangkan perusahaan ini sebab owner juga memberi kebebasan kepada kami untuk berandai-andai merangkai konsep yang dapat diaplikasikan dalam bisnis, untuk orang yang senang belajar maka perusahaan ini sangat cocok baginya karena banyak sekali hal-hal yang belum tergali”.*

#### 4.3.2.7 Kode Etik Nomor 7

Kode etik ketujuh yang berbunyi “mampu menjadi anggota kelompok dengan baik” ini memiliki esensi bahwa untuk menjadi seorang Insan Margaria maka dia harus bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa (kode etik nomor 1), berlaku dan berkata jujur (kode etik nomor 2), mampu menghormati dirinya dan sesamanya (kode etik nomor 3), memahami dan berpikiran positif dalam pekerjaan (kode etik nomor 4), selalu ingin mendapatkan hasil kerja yang lebih baik (kode etik nomor 5), selalu ingin belajar dan berfikir (kode etik nomor 6).

Nilai-nilai tersebut adalah keharusan bagi setiap Insan Margaria untuk selalu dijiwai dan diaplikasikan dalam bekerja.

Ke-tujuh nilai tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan merupakan bagian yang integral dengan perangkat keras perusahaan seperti anggaran, program kerja, aturan-aturan tertentu dll.

Sedangkan jargon yang sering digunakan perusahaan yaitu istilah “satu untuk semua, semua untuk satu”, Jargon perusahaan tersebut sifatnya tidak tertulis dan implisit. Bentuk komunikasi perusahaan dalam bentuk jargon digunakan untuk mengakrabkan nilai-nilai yang ada dan perusahaan sering kali menggunakan kampanye-kampanye yang berisi nilai-nilai inti perusahaan yang mengisyaratkan bahwa semua individu tergantung dan bermanfaat untuk kelompok. Kelompok tergantung dan bermanfaat untuk setiap individu. Dengan pengertian itu, menunjukkan pentingnya kerja sama yang lebih baik antara individu dan kelompok, saling tergantung demi kesuksesan sebuah usaha. Selain itu, jargon tersebut digunakan oleh Margaria Group sebagai “glue”.

#### **4.3.3 Basic Underlying Assumptions**

Pada level terakhir yaitu *basic underlying assumptions* merupakan anggapan yang digunakan oleh anggota organisasi dalam beraktivitas dan berusaha menjawab pertanyaan, *kenapa saya melakukan ini ?*. Berpikir budaya sebagai sebuah payung berarti memandang visi, misi, maupun *postulate* yang memayungi dan menyatukan individu-individu dan kelompok-kelompok yang bekerja di bawah payung. Kemampuan manajemen untuk mendongkrak energi

tergantung pada payung yang dapat menyatukan kepentingan perusahaan dan karyawan untuk menciptakan kongruen

Impian perusahaan yang harus dicapai atau Visi dan Misi yang merupakan suatu kebijakan yang dijabarkan dalam strategi, program kerja dan prosedur kerja agar impian perusahaan dapat terealisasi adalah faktor penggerak anggota organisasi Margaria Group. Selain itu landasan filosofi atau sering disebut sebagai *postulate* perusahaan adalah suatu prinsip dasar dan bersifat abadi yang digunakan sebagai kerangka kerja anggota organisasi Margaria Group.

#### 4.3.3.1 Visi Perusahaan

Dengan adanya visi maka anggota organisasi mempunyai tujuan yang harus dicapai. Visi dari Margaria Group adalah :

- Menjadi perusahaan yang berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif untuk bidang *retail* busana dan perlengkapannya.
- Memberikan kepuasan tertinggi kepada konsumen dalam hal kualitas pelayanan, pengembangan produk dan kualitas.

Visi tersebut memiliki dua tekanan yaitu pada sisi perusahaan dan sisi konsumen. Pada sisi perusahaan, visi Margaria Group berusaha menjadikan Margaria Group sebagai perusahaan yang mempunyai kualitas tinggi dan inovatif di dalam bidang ritail dan segala perlengkapannya. Sedangkan pada sisi konsumen, visi Margaria Group berusaha memberikan kepuasan pada konsumen terutama dalam pelayanan, produk, dan kualitasnya sehingga apabila konsumen puas diharapkan melakukan pembelian kembali di Margaria Group. Visi memberikan landasan bagi manajemen untuk menjalankan bisnis perusahaan.

Dengan visi yang tertanam dalam diri setiap anggota organisasi maka perusahaan akan memiliki keunikan yang membedakan dengan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya. Visi yang diderivasi dalam budaya perusahaan dapat diwujudkan dalam setiap rencana kegiatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

#### 4.3.3.2 Misi Perusahaan

Pada tahap selanjutnya setelah visi terdapat misi yaitu *pengejawantahan* dari visi perusahaan, misi Margaria Group adalah :

- Memberikan produk yang berkualitas, *up to date*, inovatif dan bercitra tinggi dengan harga yang bersaing.
- Mampu menyediakan toko dengan tempat yang strategis untuk konsumen menengah dan atas.
- Mempunyai struktur finansial yang kokoh, laba yang wajar agar perusahaan bisa hidup dan berkembang.
- Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawan sesuai peran sumbangan dan loyalitas untuk kemajuan perusahaan.
- Menjalinkan kemitraan yang kokoh bagi semua pihak dan mampu memberikan manfaat untuk lingkungan perusahaan.

Margaria Group adalah perusahaan yang bergerak di bidang ritel busana dengan target pasar adalah kelas menengah dan atas. Biasanya, konsumen dari kelas ini sangat teliti dan mendahulukan kualitas. Dengan kondisi pasar yang sedemikian rupa, perusahaan memiliki 3 kunci sukses supaya tidak “mati gaya”



yaitu memberikan perhatian pada produk, pelayanan dan harga yang bersaing untuk kelas menengah dan atas.

Dengan adanya produk yang berkualitas, *up to date*, inovatif, dan bercitra tinggi, maka perusahaan akan menggerakkan sumber daya-sumber daya yang ada dalam perusahaan untuk selalu berinovasi, berarti karyawan harus belajar terus-menerus supaya misi tersebut bisa tercapai. Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan yakni setiap bulan para karyawan diwajibkan membuat desain produk. Tentu saja tidak semua desain akan diterima tetapi hanya desain produk yang memenuhi permintaan pasar yang akan diterima. Hal ini dilakukan supaya perusahaan tidak “mati gaya”.

Lokasi juga harus strategis. Yang dimaksud strategis tidak harus berada di tengah kota tetapi lokasi tersebut mudah dijangkau oleh konsumen. Manajer An-Nisaa, Tri Utami menyatakan :

*“Dulu sebelum toko ini berdiri (An-Nisaa), Pak Herry pernah memprediksi beberapa tahun mendatang daerah malioboro akan menjadi wilayah yang padat dan susah untuk pengembangan usaha. Akhirnya Pak Herry mencoba mencari lokasi strategis yang mudah dijangkau oleh konsumen, lokasi tersebut terletak di Jalan Urip Sumoharjo, pada waktu itu daerah ini masih agak sepi dan tidak seramai sekarang. Ternyata prediksi Pak Herry benar, sekarang malioboro menjadi daerah yang sulit untuk melakukan pengembangan usaha, untungnya toko ini (An-Nisaa) tidak dibangun di daerah malioboro”*

Struktur finansial perusahaan harus kokoh supaya perusahaan tetap dalam kondisi yang prima. Untuk mencapai struktur finansial yang kokoh langkah yang dilakukan perusahaan adalah menerapkan sistem manajemen keuangan yang ketat. Oleh karena itu, efisiensi maupun efektivitas harus tercermin dalam perilaku

karyawan dan jangan sampai karyawan melakukan pengalokasian sumber daya finansial dalam jumlah berlebih dan ternyata salah sasaran. Sedangkan dalam pencapaian laba, Margaria Group tidak mengambil keuntungan secara maksimal tetapi mengambil laba yang wajar. Hal tersebut dilakukan supaya perusahaan bisa hidup dan berkembang.

Hak dan kewajiban juga menjadi perhatian penting bagi Margaria Group. Aspek tersebut berujung pada sistem kompensasi karyawan yang adil, jangan sampai karyawan yang kerjanya sungguh-sungguh mendapatkan imbalan yang sama daripada karyawan yang kerjanya biasa-biasa saja. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka diperlukan sistem yang tepat supaya bisa mengcover permasalahan yang ada. Manajer *Human Resources Development* Margaria Group, Khabib Bawono menyatakan :

*“Dalam bisnis ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu uang dan orang. Ada uang saja tanpa ada orang bisnis tidak jalan, ada orang tanpa ada uang bisnis juga tidak bisa jalan. Sebuah usaha apabila masih dalam taraf yang kecil maka kebutuhan karyawan hanya terletak pada upah saja, tapi jika usaha tersebut sudah lumayan besar seperti perusahaan ini (Margaria Group) maka kebutuhan karyawan akan bertambah kompleks tidak sebatas pada upah saja, hal-hal seperti kepuasan kerja, motivasi, kepemimpinan menjadi signifikan bagi perusahaan. Oleh karena itu kami berusaha mengorganisasi sebuah sistem kompensasi yang adil bagi perusahaan ini supaya karyawan yang malas dan rajin mendapatkan hasil yang berbeda”*

Margaria Group hidup tidak semata-mata mencari laba namun juga untuk melakukan syiar Islam. Karyawan yang bekerja juga mendapatkan pendidikan yang diperlukan supaya ilmu tersebut dapat bermanfaat bagi diri sendiri, perusahaan, maupun masyarakat dimana karyawan yang bersangkutan menetap.

selain itu, Margaria Group sering menjadi sponsor dalam acara-acara yang diadakan oleh organisasi Islam maupun organisasi umum seperti sekolah dan universitas. Tindakan itu dilakukan karena Margaria Group memiliki tanggung jawab sosial kepada karyawan, maupun masyarakat.

Hal terakhir yang menjadi misi Margaria Group yaitu berusaha menjalin kemitraan yang kokoh dengan berbagai macam pihak seperti pemasok, kompetitor, ataupun pihak pemerintah. Tujuannya yaitu supaya tercipta lingkungan usaha yang kondusif dan dapat membawa manfaat bagi lingkungan sekitar perusahaan. Seperti di An-Nisaa, disana terdapat mushola yang khusus dipersembahkan untuk kaum muslim untuk dapat dimanfaatkan sebagai salah satu tempat kegiatan tanpa dipungut biaya oleh perusahaan. Mushola tersebut memiliki luas 69,5 M<sup>2</sup> dan mampu menampung 100 orang, mushola tersebut juga didukung dengan fasilitas seperti *air conditioner*, *sound system*, LCD viewer, dsb.

#### 4.3.3.3 *Postulate Perusahaan*

*Postulate* perusahaan adalah suatu prinsip dasar dan bersifat abadi yang dijadikan landasan dan azas perusahaan untuk bertindak, *postulate* tersebut menekankan pada 3 sisi yaitu :

- Pikir.
- Karya.
- Doa.

Pikir dilakukan karena ada hal yang seharusnya diketahui, tetapi belum diketahui. Untuk itu dapat dilakukan dengan membaca, mendengarkan, melihat dan merenungkan setiap tindakan dengan baik, sedang maupun yang akan di

lakukan. Karya dibutuhkan karena suatu usaha untuk dapat di kerjakan secara baik menuntut manajemen yang selalu baik. Hal ini bisa dicapai dengan pemahaman pekerjaan, perencanaan kegiatan, pelaksanaan pekerjaan dengan disiplin dan konsisten, penilaian, terhadap pekerjaan yang di bebaskan. Dan yang terakhir adalah doa, supaya mendapatkan ridho dari Alloh SWT dengan jalan selalu berdo'a, bersyukur, dan beramal.

#### **4.4 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Pengendalian Manajemen**

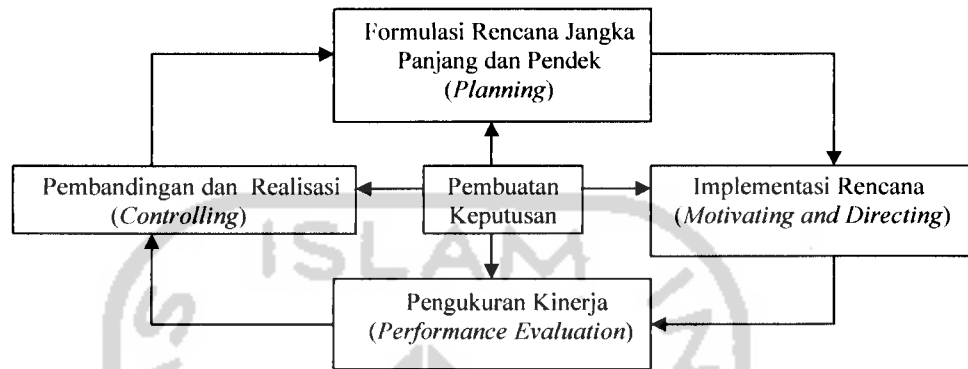
Sudibyo (1989) menyatakan bahwa akuntansi manajemen bisa dibahas dengan pendekatan keprilaku dimana penekanan pada pendekatan ini yaitu aspek manusia di dalam perusahaan menjadi perhatian utama.

Akuntansi manajemen sendiri adalah salah satu cabang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi bagi manajemen atau pihak internal perusahaan. Pengguna utama informasi akuntansi manajemen adalah para manajer yang bertugas merencanakan kegiatan, menerapkan rencana, dan mengendalikan serta mengarahkan kegiatan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu informasi akuntansi manajemen digunakan untuk mengukur kinerja manajemen, maka aspek perilaku manusia perlu diperhatikan.

Singkat kata, seorang manajer melaksanakan aktivitas-aktivitas penyusunan rencana jangka panjang maupun jangka pendek (*planning*), pengorganisasian sumber-sumber daya perusahaan seperti modal, ataupun teknologi tepat guna (*organizing*), pengarahan karyawan (*directing*), dan pengendalian kegiatan perusahaan melalui mekanisme formal dan informal (*controlling*). Keseluruhan aktivitas manajemen tersebut dapat diringkas dalam

sebuah model yang disebut sebagai siklus perencanaan dan pengendalian dan dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 4.1**  
**Siklus Perencanaan dan Pengendalian**



Sumber : Krismiaji, 2002, h 3

Tahap pertama dalam aktivitas manajemen adalah formulasi rencana jangka panjang dan pendek. Dalam tahap ini aktivitas yang dilakukan adalah mengidentifikasi alternatif-alternatif yang tersedia kemudian memilih salah satu rencana yang dianggap baik untuk organisasi. Setelah rencana kerja untuk periode selanjutnya disusun, manajer harus melakukan pemantauan terus-menerus terhadap kegiatan sehari-hari dan menjaga dinamika organisasi.

Untuk dapat melakukan semua aktivitas tersebut, manajer harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan karyawan secara efektif. Motivasi sendiri merupakan kegiatan untuk memelihara perilaku manusia. Motivasi tersebut merupakan objek penting bagi manajer, karena esensi dari manajer adalah bekerja dengan dan melalui orang lain. Maka dari itu manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempergunakannya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Tahap selanjutnya yaitu

rencana-rencana yang telah ditetapkan kemudian diukur dengan instrumen tertentu sehingga akan nampak selisih yang terjadi dan selisih yang ada tersebut dijadikan sebagai rekomendasi untuk periode selanjutnya.

Pada siklus perencanaan dan pengendalian inilah peran dari budaya perusahaan sebagai sosial kontrol terjadi. Secara formal, Margaria Group menggunakan perencanaan, anggaran, evaluasi dan umpan balik sebagai pengendalian manajemen terhadap rencana yang dipilih. Sedangkan pengendalian secara informal dilakukan dengan budaya perusahaan yang terdiri dari 3 elemen penting, elemen tersebut adalah *artifacts*, *values*, dan *assumptions*. *Artifacts* yang terdiri dari pola perilaku, warna, logo, musik, seragam, dan ritual perusahaan telah didesain sedemikian rupa sesuai segmentasi, *positioning*, maupun kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang *visible* tersebut sengaja didesain oleh perusahaan dan dengan adanya *artifacts* tersebut maka perilaku karyawan harus sesuai dengan *artifacts* yang didesain oleh Margaria Group.

*Values* merupakan kerangka normatif yang mempengaruhi *artifacts* sebab memuat norma-norma yang menjadi nilai perusahaan. *Values* tersebut diwujudkan dalam Kode Etik Insan Margaria Group yang terdiri dari 7 macam nilai seperti berlaku dan berkata jujur, mampu menjadi anggota kelompok dengan baik, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dsb. Nilai-nilai itulah yang menjadi perilaku global bagi karyawan Margaria Group, sehingga dengan adanya nilai-nilai perusahaan tersebut akan berpengaruh pada perilaku karyawan dan

karyawan akan berpikir, bertindak, ataupun menyelesaikan masalah sesuai dengan budaya dari perusahaan bersangkutan.

Sedangkan *assumptions* merupakan landasan dasar bagi perusahaan, kenapa Margaria berdiri, kontribusi apa yang dapat diberikan kepada masyarakat adalah berbagai macam alasan adanya *assumptions* tersebut. Level ini sangat mendasar sebab berisi alasan fundamental tentang perusahaan. *Assumptions* tersebut terdiri dari visi, misi, dan *postulate*. Visi adalah impian Margaria Group yang berusaha dicapai dengan mengarahkan berbagai macam sumber daya yang ada untuk mencapai impian tersebut, sedangkan misi adalah landasan operasional yang menjelaskan strategi apa saja yang harus dilakukan oleh Margaria Group untuk mencapai visi yang sudah ditetapkan. Dan *postulate* adalah suatu prinsip dasar dan bersifat abadi yang dijadikan landasan dan azas perusahaan untuk bertindak dalam melakukan tiap aktivitas yang ada. Ketiga elemen yang terintegrasi dalam budaya perusahaan tersebut akan saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan sebab tiap bagian memiliki fungsi yang saling terkait.

Sehingga dengan adanya budaya perusahaan tersebut karyawan dapat menemukan tuntunan perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya di perusahaan. Persepsi global inilah yang menjadi budaya atau kepribadian perusahaan. Dengan adanya pengendalian formal yang terintegrasi dengan pengendalian informal maka Margaria Group dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya karena sudah tercipta suatu kongruen antara perusahaan dengan karyawan.

Berdasarkan siklus perencanaan dan pengendalian diatas, Margaria Group memiliki ciri khas sendiri dalam melaksanakan proses perencanaan dan pengendalian yaitu karyawan dilibatkan dalam proses tersebut. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk manifestasi dari nilai-nilai kebersamaan maupun egalitarian. Praktik tersebut terjadi sejak Herry Zudianto mengambil alih kepemimpinan di Margaria pada tahun 1980an dimana pada saat itu Margaria masih memiliki 1 unit usaha saja yakni Margaria Batik.

Pada awal praktik manajemen ini terjadi, owner selalu mengajak para karyawannya untuk berpikir, berdiskusi bersama membahas suatu konsep usaha, pembuatan program kerja dan lain sebagainya. Owner juga menekankan pentingnya kerja tim untuk menyelesaikan suatu permasalahan dan jangan sampai satu orang membuat tidak nyaman yang lain, sehingga konsep maupun aplikasi sebuah *teamwork* sudah tercipta sejak Herry menjadi owner.

Berawal dari proses perencanaan yang melibatkan karyawan maka owner memiliki kekomprehensifan untuk pengambilan keputusan secara efektif. Sebuah pernyataan yang disampaikan oleh manajer An-Nisaa yaitu Tri Utami, bahwa :

*“ Beliau (Herry Zudianto) selalu meminta pendapat, mengadakan diskusi maupun sharing dengan kami. Pernah suatu ketika beliau mempunyai rencana untuk membuka cabang di jalan solo dengan lokasi usaha 4x4 M saja. Kemudian beliau menugaskan saya dan mbak Ami (manajer purchasing pada waktu itu) melakukan survey. Setelah survey dilaksanakan beliau kemudian bertanya kepada kami tentang hasil survey itu dan prospek ke depannya seperti apa, kami kemudian menjelaskan kepada beliau bahwa lokasi tersebut strategis dan akhirnya jadilah toko An-Nisaa seperti sekarang ini”.*



Dalam hal penyusunan anggaran maupun penetapan target–target tertentu para karyawan juga dilibatkan karena untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab dan *sense of belonging* terhadap perusahaan. Selain dilibatkan dalam proses perencanaan, para karyawan diberi kebebasan untuk berkreaitivitas menyalurkan ide-idenya pada saat implementasi strategi.

#### **4.5 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan.**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara berkala efektivitas operasional suatu organisasi, sub-organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena perusahaan pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam perusahaan. Oleh karena itu, *ROI*, *ROE*, dan tingkat pertumbuhan penjualan dipakai sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan akan dihubungkan dengan perilaku individu yang ada di dalam perusahaan.

Penilaian kinerja untuk sebuah unit usaha di Margaria Group dilakukan dengan cara membandingkan antara kinerja laba dihubungkan dengan investasi yang dianggarkan dengan realisasinya. Instrumen yang digunakan untuk menilai unit usaha adalah tingkat kembalikan investasi (*return on invesment*) atau dikenal dengan istilah *ROI*. Rumus perhitungan *ROI* berdasar tabel 2.5, 2.6, 2.7 dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

$$ROI = (\text{Laba Operasi} / \text{Penjualan}) \times (\text{Penjualan} / \text{Rerata Aktiva Operasi})$$

Variabel pengali yang pertama disebut dengan marjin laba operasi, dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Marjin Laba Operasi} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}}$$

Marjin laba ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen mengendalikan biaya operasi dalam hubungannya dengan penjualan. Semakin tinggi penjualan yang diperoleh dan semakin efisien biaya per rupiah penjualan, semakin tinggi marjin yang diperoleh.

Variabel pengali yang kedua disebut perputaran aktiva (*asset turnover*), dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Perputaran Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Rerata Aktiva Operasi}}$$

Perputaran aktiva merupakan instrumen untuk mengukur besar rupiah penjualan yang dapat dihasilkan untuk setiap rupiah investasi atau aktiva operasi yang digunakan. Semakin tinggi penjualan dan semakin efisien rupiah yang dikeluarkan maka perputaran aktiva yang terjadi akan semakin tinggi.

Dari rumus tersebut dijelaskan bahwa dengan adanya kenaikan penjualan dan efisiensi, perusahaan dapat meningkatkan *ROI* disebabkan kinerja penjualan dari unit usaha Margaria Group yaitu Al-Fath, An-Nisaa, Karita, dan Margaria Batik mengalami peningkatan setiap tahun. Hal ini disebabkan karena pelayanan

yang diberikan karyawan kepada konsumen memuaskan sehingga konsumen tercukupi kebutuhannya, produk yang dihasilkan selalu *up to date* karena setiap bulan atau pada momen tertentu perusahaan mengeluarkan produk baru yang sesuai dengan gaya muslim saat itu, dan harga yang ditawarkan cukup bersaing untuk segmen menengah dan atas.

Selain hal tersebut diatas, unit usaha Margaria Group memiliki target pasar yang jelas sehingga karakter perusahaan diarahkan pada target pasar yang dituju, seperti logo perusahaan, warna perusahaan, musik atau *jingle* perusahaan, seragam perusahaan, dan pola perilaku dari karyawan. Dari proses tersebut maka Margaria Group mengalami peningkatan penjualan dan data penjualannya dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 4.2**  
**Range Penjualan**

KATEGORI	$\geq$	$\leq$
A	1.000.000.000	1.500.000.000
B	1.500.000.001	2.000.000.000
C	2.000.000.001	2.500.000.000
D	2.500.000.001	3.000.000.000
E	3.000.000.001	3.500.000.000
F	3.500.000.001	4.000.000.000
G	4.000.000.001	4.500.000.000
H	4.500.000.001	5.000.000.000
I	5.000.000.001	5.500.000.000
J	5.500.000.001	6.000.000.000
K	6.000.000.001	6.500.000.000

L	6.500.000.001	7.000.000.000
---	---------------	---------------

**Tabel 4.3**  
**Data Penjualan**

Nama Unit	2001	2002	2003	2004
Al-Fath YK	B	D	E	G
An-Nisaa	A	B	D	F
Karita*	-	-	A	D
Margaria BTK	F	G	I	L

\*Karita mulai beroperasi tahun 2003

**Tabel 4.4**  
**Data Kenaikan Penjualan**

Nama Unit	2001 vs 2002	2002 vs 2003	2003 vs 2004
Al-Fath YK	41.10 %	28.12 %	34.64 %
An-Nisaa	68.42 %	39.60 %	39.54 %
Karita	00.00 %	00.00 %	173.98 %
Margaria BTK	14.52 %	22.76 %	23.19 %

Dalam menilai kinerja penjualannya Margaria Group memiliki kriteria tertentu yaitu kenaikan penjualan minimal harus sama dengan tingkat inflasi karena apabila kurang dari inflasi maka bisa dikatakan kinerja perusahaan mengalami penurunan. Kriteria itu sendiri merupakan target yang harus dipenuhi untuk mengetahui kinerja perusahaan.

Target yang telah ditetapkan tidak akan berarti apabila karyawan Margaria Group tidak melakukan sesuatu tindakan untuk mencapai target tersebut. Disinilah peran dari budaya perusahaan sebagai *social control system* dapat mengarahkan paradigma karyawan Margaria Group untuk melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan guna mencapai target tersebut. Kemudian, dari data penjualan dan

kenaikan penjualan diatas, Al-Fath, An-Nisaa, Karita, dan Margaria Batik mengalami kenaikan *ROI* setiap tahun dan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.5**  
**Data Kinerja *ROI***

Nama Unit	2001	2002	2003	2004
Al-Fath YK	15.20 %	18.39 %	24.04 %	25.68 %
An-Nisaa	28.32 %	28.63 %	29.39 %	32.08 %
Karita	-	-	17.08 %	27.85 %
Margaria BTK	31.71 %	35.55 %	41.40 %	41.79 %

*ROI* yang dihasilkan oleh keempat unit usaha Margaria Group tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut,

- Suatu indikator tentang efektivitas manajemen.

Tinggi rendahnya *ROI* yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tergantung pada kapabilitas, kelihaihan (budi daya), dan motivasi dari manajemen. Aspek manusia dalam penciptaan *ROI* sangat dominan sehingga menjadi perhatian utama dalam aktivitas manajemen. Dengan kenaikan *ROI* dari unit usaha Margaria Group maka terbukti walaupun Margaria Group menerapkan sistem otonomi terhadap unit usahanya, Margaria Group dapat terus melakukan pengendalian formal seperti proses perencanaan dan pengendalian maupun informal seperti budaya perusahaan yang dapat mengontrol perilaku karyawan sesuai kebutuhan dari Margaria Group. Selain itu *ROI* mampu menggambarkan kriteria yang sangat diperlukan untuk menilai sukses suatu perusahaan sebagai manifestasi dari efektifitas, efisiensi, dan kualitas manajemen yang berarti anggota organisasi Margaria Group berperilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

- Suatu alat pengendalian manajemen.

Bagi pihak manajemen Margaria Group, *ROI* dapat dipakai sebagai alat pengendalian manajemen karena pada prinsipnya yang dinilai dalam tahap evaluasi adalah individu yang ada di dalam organisasi, maka apabila individu tersebut memiliki kemampuan dan kemauan maka akan terlihat hasil kerjanya selama periode tertentu. Dengan perbandingan *ROI* per periode maka dapat dilihat kinerja perusahaan yang berarti perilaku individu secara mikro akan berpengaruh secara makro terhadap kinerja perusahaan sehingga manajemen harus terus menjaga dinamika perusahaan supaya dapat memberikan hasil yang diharapkan. Dalam proses tersebut, budaya perusahaan sebagai *guidance* bagi anggota organisasi dapat memberikan kerangka berpikir kemudian diubah menjadi tindakan nyata untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Ukuran kinerja selanjutnya adalah *ROE* atau rentabilitas modal sendiri. *ROE* dimaksudkan untuk mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal. Margaria Group adalah perusahaan *privat* sehingga keuntungan perusahaan menjadi hak bagi pemilik usaha. Rumus perhitungan *ROE* berdasarkan tabel 2.8 adalah sebagai berikut

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}}$$

Perhitungan diatas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bagi pemilik modal. *ROE* dari Al-Fath, An-Nisaa, Karita, dan Margaria Batik dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.6**  
**Data Kinerja *ROE***

Nama Unit	2001	2002	2003	2004
Al-Fath YK	23.52 %	32.22 %	47.11 %	52.12 %
An-Nisaa	35.27 %	38.62 %	40.70 %	51.36 %
Karita	-	-	21.62 %	40.51 %
Margaria BTK	53.89 %	63.81 %	69.81 %	85.67 %

Data dalam tabel diatas menunjukkan kenaikan *ROE* dari tahun 2001 sampai dengan 2004 oleh Al-Fath, An-Nisaa, Karita, dan Margaria Batik yang dihasilkan dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- Suatu ukuran efisiensi bagi penggunaan modal sendiri

Semakin besar *ROE* berarti semakin besar pula kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bagi pemilik modal yang berarti akan meningkatkan komitmen pemilik modal terhadap perusahaan yang bersangkutan. Apabila pemilik modal semakin memiliki komitmen kepada perusahaan maka akan semakin besar tenaga, pikiran, dan waktu yang dialokasikan untuk kemajuan perusahaan. Dengan semakin aktifnya pemilik modal terhadap perkembangan perusahaan maka pihak manajemen akan semakin terpacu meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, Margaria Group menetapkan kriteria untuk *ROE*, yaitu *ROE* harus lebih tinggi dari tingkat suku bunga pinjaman bank karena *ROE* adalah tingkat pengembalian modal. Apabila *ROE* lebih rendah dari ketentuan dalam jangka waktu 1 tahun, ada kemungkinan untuk

melikuidasi unit tersebut karena lebih baik modalnya dipinjamkan atau didepositokan. Dengan adanya kriteria tersebut maka unit-unit usaha Margaria Group akan berusaha meningkatkan penjualan dan melakukan efisiensi atas aktiva sehingga dapat menghasilkan laba dengan pemakaian aktiva yang wajar yang berarti akan terjadi proses pengendalian perilaku, dimana karyawan dipacu untuk meningkatkan kompetensinya sehingga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen, mampu menawarkan produk busana yang *up to date*, dan bisa memberikan harga bersaing untuk segmen menengah dan atas.

- Suatu alat pengendalian manajemen  
Untuk mencapai laba yang wajar dengan penggunaan sumber daya perusahaan yang efisien diperlukan anggota organisasi yang kompeten. Aspek manusia dalam pencapaian *ROE* yang wajar tersebut menjadi perhatian utama dan diperlukan proses pembelajaran terhadap budaya perusahaan yang ada. Diharapkan dengan adanya budaya perusahaan tersebut karyawan Margaria dapat leluasa mengembangkan kreativitasnya dalam rangka memajukan perusahaan dengan tetap berpegang pada nilai-nilai inti perusahaan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan, Studi Kasus di Margaria Group” membuktikan bahwa budaya perusahaan sebagai salah satu faktor kunci kesuksesan perusahaan membawa pengaruh positif terhadap kinerja. Secara formal Margaria Group menggunakan perencanaan, anggaran, umpan balik maupun evaluasi sebagai pengendalian manajemennya untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan untuk pengendalian informalnya, Margaria Group mendesain perilaku karyawan sesuai segmentasi dan kebutuhan bisnis perusahaan melalui budaya perusahaan.

Budaya perusahaan adalah suatu sistem kontrol sosial yang diperuntukkan untuk karyawan perusahaan, selain itu dilakukan untuk mencapai tujuan praktis perusahaan yaitu untuk mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya, Schein membagi elemen budaya perusahaan menjadi 3 elemen yaitu *artifacts*, *values*, dan *assumptions*. Untuk level pertama yaitu *artifacts*, Margaria Group mendesain hal-hal yang kasat mata seperti pola perilaku karyawan, warna perusahaan, musik, seragam, ritual, dan logo yang diciptakan sesuai kebutuhan bisnis perusahaan. Sedangkan untuk *values*, Margaria Group menciptakan nilai-nilai inti perusahaan yang terangkum dalam Kode Etik Insan Margaria Group. Kode etik tersebut merupakan nilai inti perusahaan yang bersifat normatif dan merupakan panduan

untuk berperilaku bagi tiap Insan Margaria. Dan level terakhir yang terdapat *assumptions*, Margaria Group memiliki visi, misi, dan *postulate* perusahaan yang digunakan sebagai faktor penggerak dan alasan kenapa Margaria Group perlu menjaga eksistensinya. Nah, ketiga level tersebut yang disebut dengan budaya perusahaan dan apabila sudah terinternalisir dalam “wilayah” karyawan maka perilaku yang terjadi dilakukan secara *unconscious*.

Hal ini dibuktikan pada unit usaha yang dijadikan tempat penelitian yaitu An-Nisaa, Al-Fath, Karita, dan Margaria Batik bahwa ke-4 unit usaha tersebut mempunyai warna identitas, *jingle* atau musik perusahaan, pola perilaku, seragam, logo perusahaan, bangunan dan interiornya yang berbeda tetapi perbedaan *artifacts* tersebut bukanlah faktor penghambat efektivitas kinerja perusahaan secara global, sebab pola pikir dan perilaku sudah terbingkai di dalam nilai bersama perusahaan yaitu Kode Etik Insan Margaria Group. Sehingga dengan adanya Karita tidak mengganggu eksistensi dari Margaria Batik, begitu juga dengan adanya An-Nisaa tidak akan mematikan eksistensi Al-Fath.

## 5.2 Saran

Margaria Group adalah perusahaan keluarga yang mempunyai potensi untuk menjadi perusahaan publik karena memiliki potensi-potensi yang belum tergalai maksimal, seperti pengelolaan perusahaan di percayakan kepada kaum muda yang notebene memiliki energi yang masih banyak untuk mengembangkan perusahaan. Untuk menuju perusahaan publik atau minimal perusahaan skala nasional perlu membudayakan sebagai *learning organization* mulai dari level tertinggi sampai level terendah karena apabila suatu perusahaan sudah merasa

mapan maka ada kemungkinan mengurangi intensitas pembelajaran. Nah, pola pikir seperti keamanan, sudah merasa paling sukses harus sesegera mungkin diubah sebab perubahan bisa terjadi setiap saat dan hanya bisa diatasi dengan belajar terus-menerus.

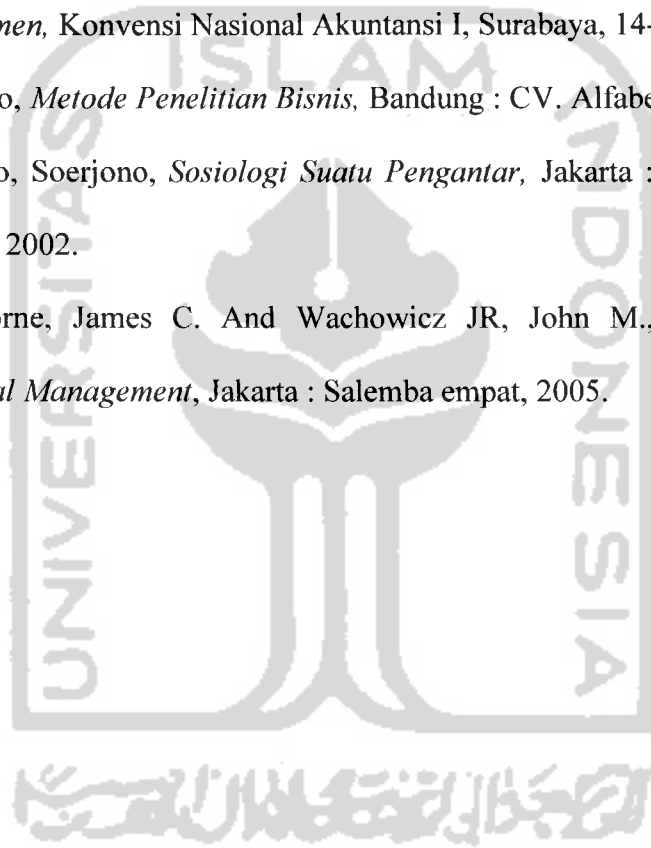


## REFERENSI

1. Ancok, Djameluddin, *Outbond Management Training*, Yogyakarta : UII Press, 2003.
2. Anthony, N Robert and Govindarajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta : Salemba Empat, 2002.
3. Agustian, Ary Ginanjar, *ESQ*, Jakarta : Arga, Indonesia, 2001.
4. Agustian, Ary Ginanjar, *ESQ POWER*, Jakarta : penerbit Arga, 2004.
5. Bakry, H. Oemar, *Tafsir Rahmat*, 1984.
6. Bertens, K. , *Etika*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
7. Bungin, Burhan, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
8. Collins, James C. And Porras, Jerry I., *Built To Last*, Jakarta : Penerbit Erlangga, 1999.
9. Dharmmesta, Basa Swastha dan Sukotjo, Ibnu, *Pengantar Bisnis Modern*, Yogyakarta : Liberty Yogyakarta, 1997.
10. Endraswara, Suwardi, *Falsafah Hidup Jawa*, Tangerang : Cakrawala, 2003.
11. Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W, *Management Accounting*, Jakarta : Salemba Empat, 2000.
12. Handoko, T.Hani, *Manajemen*, Jogjakarta : BPFE, 1998.
13. Hasen, Don R. and Mowen, Maryanne M, *Management Accounting 7 Edition*, Jakarta : Salemba Empat, 2005.

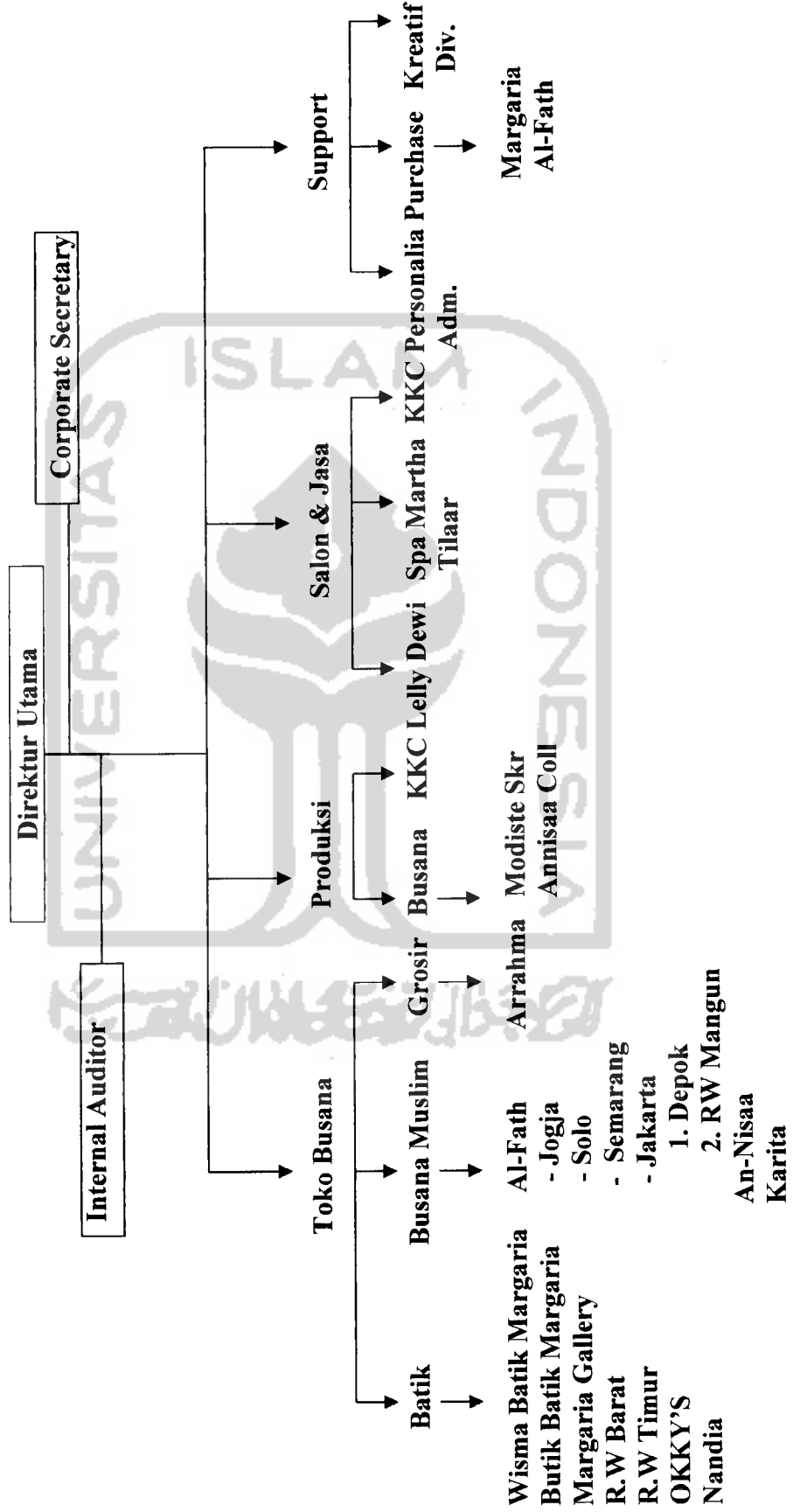
14. Kaplan, David dan Manners, Albert A, *Teori Budaya (the Theory of Culture)*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1999.
15. Krismiaji, *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*, Jogjakarta : UPP AMP YKPN, 2002.
16. Koentjoroningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta : Aksara Baru, 1979.
17. Kotter, John P and Heskett, James L, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja (Corporate Culture and Performance)*, Jakarta : Prenhallindo, 1997.
18. Mason, Robert D dan Lind, Douglas A, *Teknik Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi (Statistical Technique In Business And Economic)*, Jakarta : Erlangga, 1999.
19. Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005.
20. Mulyadi, *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Jogjakarta : STIE YKPN, 1997.
21. Rasyid, Eddy R, 1998, *Saling-Peran (interplay) antara Akuntansi dan Budaya Perusahaan : Penelitian Empiris dengan Metode Interpretif-Etnografis*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol.1, No. 1, h 43-66.
22. Reksohadiprodjo, Sukanto dan Handoko, T.Hani, *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta : BPFE, 2000.
23. Sasongko, Noer, 2002, *Budaya-Organisasi Membawa Pengaruh Terhadap Kinerja*, JAAI, Vol.1 No. 1
24. Schein, Edgar H, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*, California, USA : Jossey-Bass Inc, 1997.

25. Sobirin, Ahmad, 1997, *Organizational Culture : Konsep, Kontroversi Dan Manfaatnya Untuk Pengembangan Organisasi*, JAAI, Vol. 1, No. 2.
26. Sobirin, Ahmad, 2002, *Budaya : Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*, JSB, No. 7, Vol. 1.
27. Sobirin, Achmad, 2002, *Strategi Perubahan Budaya Organisasi*, Kajian Bisnis, No.25.
28. Sudiby, Bambang, 1989, *Penerapan Ilmu Perilaku Dalam Akuntansi Manajemen*, Konvensi Nasional Akuntansi I, Surabaya, 14-16 Desember.
29. Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta, 2003.
30. Soekanto, Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2002.
31. Van Horne, James C. And Wachowicz JR, John M., *Fundamentals of Financial Management*, Jakarta : Salemba empat, 2005.



Lampiran 1  
Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI  
MARGARIA GROUP



LAMPIRAN 2  
LOGO PERUSAHAAN

1. Logo Margaria Group.



2. Logo Al-Fath

Pusat Perbelanjaan Khasanah Muslim



3. Logo An-Nisaa

gaya muslim



4. Logo Batik Margaria



5. Logo Karita





**Lampiran 3**  
**Pedoman Wawancara Untuk Mengetahui Tingkat**  
**Internalisasi Budaya Perusahaan**

Nama Responden : .....

Jabatan : .....

Pendidikan Formal : .....

Pendidikan Informal : .....

Lama bekerja : .....

1. Tolong ceritakan riwayat berdirinya perusahaan dan alasan yang mendasari kenapa perusahaan ini ada ? bagaimana perusahaan ini menyasati segala kesulitan yang umum dihadapi oleh perusahaan kecil dengan keadaan keuangan yang masih terbatas antara tahun 1962-1980 dan 1980-2005 ? bagaimana perusahaan ini menyikapi perubahan dari suatu perusahaan yang baru berdiri hingga menjadi perusahaan yang mapan ? apa yang membuat anda jatuh cinta kepada perusahaan Margaria Group ? apakah anda mengetahui riwayat hidup Bpk.Herry Zudianto dan Ibu Dyah Suminar ? tolong ceritakan ?
2. Apakah Margaria Group memiliki seragam khusus, warna tertentu, musik tertentu, logo perusahaan, ataupun acara-acara khusus yang kesemuanya itu menjadi ciri khas perusahaan ? tolong Anda jelaskan satu persatu kenapa ciri khas itu ada ? siapa yang menciptakan ciri khas itu? Sejak kapan ciri khas itu muncul ? alasan apa yang mendasari adanya ciri khas itu ? apakah ciri khas

tersebut pernah mengalami perubahan ? apa yang spesifik berubah ? apa yang tidak berubah ? Untuk bagian-bagian yang berubah, bagaimana perubahan itu terjadi ? Untuk bagian-bagian yang tidak berubah, mengapa bagian itu mengabadikan dirinya ?

3. Apakah Anda mengetahui dan memahami riwayat dan makna kode etik insan margaria group? tolong ceritakan? menurut Anda kenapa kode etik tersebut diciptakan ? apa manfaat yang Anda rasakan dengan adanya kode etik tersebut ? menurut Anda apa pengaruh positif dan negatif dari kode etik tersebut kepada Anda? sejak kapan kode etik tersebut diterapkan ? siapa yang menciptakan kode etik tersebut ? seandainya kode etik tersebut tidak ada, apakah akan berpengaruh dengan kinerja Margaria Batik ? apakah kode etik tersebut pernah mengalami perubahan ? Apa yang secara spesifik berubah ? Apa yang tidak berubah ? Untuk bagian-bagian yang berubah, bagaimana perubahan itu terjadi ? Untuk bagian-bagian yang tidak berubah, mengapa bagian itu mengabadikan dirinya ?
4. Apa yang dilakukan pimpinan, manager atau manajemen Margaria Pusat untuk menanamkan dan memahami kode etik tersebut kepada Anda ? apa yang anda harapkan dari kode etik tersebut ?
5. Apakah Anda menaruh harapan besar terhadap kemajuan Margaria Group ? apakah ada alasan lain selain faktor *financial* yang menyebabkan Anda menaruh harapan besar terhadap kemajuan Margaria Group ? Selama Anda bekerja di Margaria Group apa saja yang telah dan akan Anda lakukan untuk memajukan perusahaan ini? Alasan apa yang mendorong Anda melakukan tindakan itu ?
6. Menurut Anda perusahaan manakah yang menjadi kompetitor dari Margaria

Group? Apa yang menyebabkan perusahaan tersebut menjadi kompetitor

Margaria Group ?



LAMPIRAN 4

*KUESIONER PENELITIAN*

---

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS DI MARGARIA GROUP**



MUHAMMAD RIDWAN JAUHARI



Fakultas Ekonomi Akuntansi  
Universitas Islam Indonesia

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Di tempat.

Dengan hormat,

Sehubungan dengan dilakukannya penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan, Studi Kasus di Margaria Group”** maka dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi daftar pertanyaan yang saya ajukan.

Supaya dapat menjawab kuesioner ini dengan lengkap mohon mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

1. Bacalah petunjuk umum dan instruksi yang terdapat pada awal setiap bagian dengan seksama sebelum Bapak/Ibu/Saudara/i memulai menjawab pertanyaan.
2. Jawablah semua pertanyaan dari setiap bagian dengan satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/i, sehingga tidak ada pertanyaan yang tidak terjawab.
3. Setelah diisi seluruhnya mohon kuesioner dikembalikan kepada yang telah ditentukan.

**“Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i Dijamin Kerahasiaannya”**

***Terima kasih atas kesedian Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini.***

Hormat saya

Muhammad Ridwan Jauhari

Pada bagian ini Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk menjawab beberapa pertanyaan umum mengenai data diri sebagai responden penelitian. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab semua pertanyaan.

1. Nama Anda ?

.....

2. Apa Jabatan Anda sekarang ?

.....

4. Jenis kelamin Anda ? (lingkari jawaban yang sesuai)

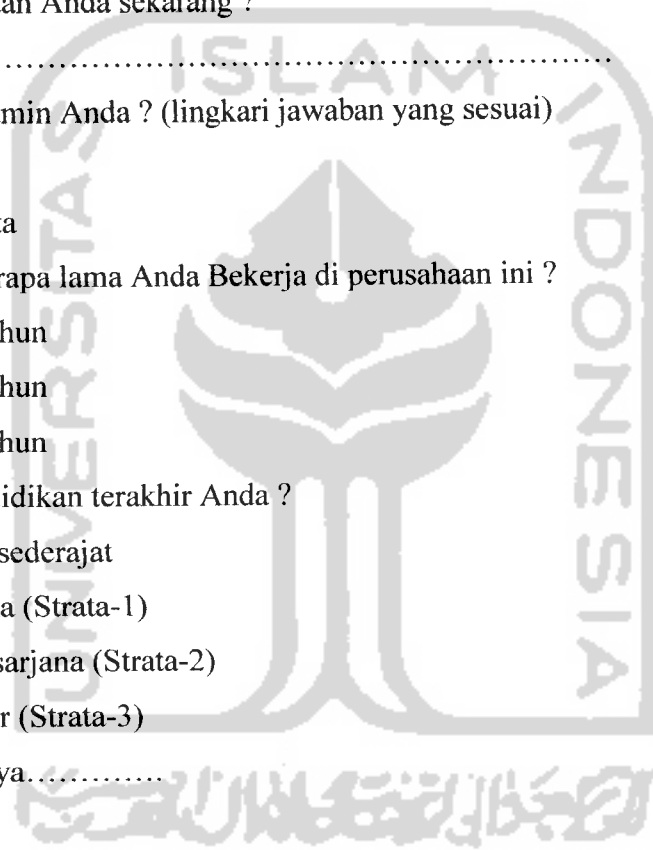
- a. Pria
- b. Wanita

5. Sudah berapa lama Anda Bekerja di perusahaan ini ?

- a. 1-2 tahun
- b. 3-5 tahun
- c. > 5 tahun

6. Apa pendidikan terakhir Anda ?

- a. SMU/ sederajat
- b. Sarjana (Strata-1)
- c. Pascasarjana (Strata-2)
- d. Doktor (Strata-3)
- e. Lainnya.....



### Petunjuk Kuesioner

1. Mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
2. Beri tanda (x) pada kolom yang anda pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
3. Ada dua pilihan jawaban yang dipilih, yaitu :  
B = Apabila benar  
S = Apabila salah.
4. Untuk pertanyaan no. 2, 4, 5, 9 selain memberi tanda (x), mohon mengisi pertanyaan yang diberikan sesuai keadaan yang sebenarnya.

A. Pertanyaan di bawah ini berkaitan dengan dengan *artifacts* untuk dimensi budaya perusahaan.

No.	Pertanyaan	Benar	Salah
1	Apakah toko Al-Fath <sup>1</sup> memiliki seragam yang menjadi ciri khas perusahaan ?		
2	Apakah toko Al-Fath Memiliki warna tertentu yang menjadi ciri khas perusahaan ? Sebutkan.....		
3	Apakah toko Al-Fath memiliki logo atau lambang yang menjadi ciri khas perusahaan ?		
4	Apakah toko Al-Fath Memiliki musik atau jenis lagu tertentu yang menjadi ciri khas perusahaan ? Sebutkan.....		

<sup>1</sup> Penelitian ini dilaksanakan di 4 toko yaitu Al-Fath, An-Nisaa, Karita, dan Margaria Batik. Kuesioner ini sebagai contoh yang disebarkan di toko Al-Fath.

5	Apakah toko Al-Fath memiliki acara khusus yang rutin diadakan, seperti briefing, doa bersama ? Sebutkan.....		
---	---	--	--

B. Pertanyaan di bawah ini berkaitan dengan *espoused values* untuk dimensi budaya perusahaan.

No.	Pertanyaan	Benar	Salah
6	Apakah anda memahami makna <b>kode etik insan margaria group</b> ? Jelaskan.....(silakan diisi di halaman 6 )		
7	Apakah budaya perusahaan dari Margaria Group dalam hal ini adalah <b>kode etik insan margaria group</b> mempengaruhi gaya bicara Anda ?		
8	Apakah budaya perusahaan dari Margaria Group dalam hal ini <b>kode etik insan margaria group</b> mempengaruhi pola pikir Anda ?		
9	Apakah budaya perusahaan dari Margaria Group dalam hal ini <b>kode etik insan margaria group</b> Mempengaruhi cara Anda dalam menyelesaikan suatu masalah ?		
10	Apakah toko Al-Fath memiliki aturan tertentu terhadap karyawan, seperti cara melayani konsumen ? Sebutkan .....(silakan diisi di halaman 6 )		



C. Pertanyaan di bawah ini berkaitan dengan *basic underlying assumption* untuk dimensi budaya perusahaan.

No.	Pertanyaan	Benar	Salah
11	Apakah Anda sudah memberikan manfaat bagi diri sendiri ataupun rekan kerja selama Anda bekerja di toko Al-Fath ?		
12	Selama Anda bekerja di toko Al-Fath, apakah Anda merasa sudah diakui sebagai individu, seperti keluhan Anda didengarkan oleh atasan atau rekan kerja yang lain ?		
13	Apakah Anda menaruh harapan besar terhadap kemajuan toko Al-Fath ?		
14	Apakah Anda sering meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran demi kemajuan toko Al-Fath ?		
15	Apakah kesejahteraan Anda mengalami perubahan setelah bekerja di toko Al-Fath ?		

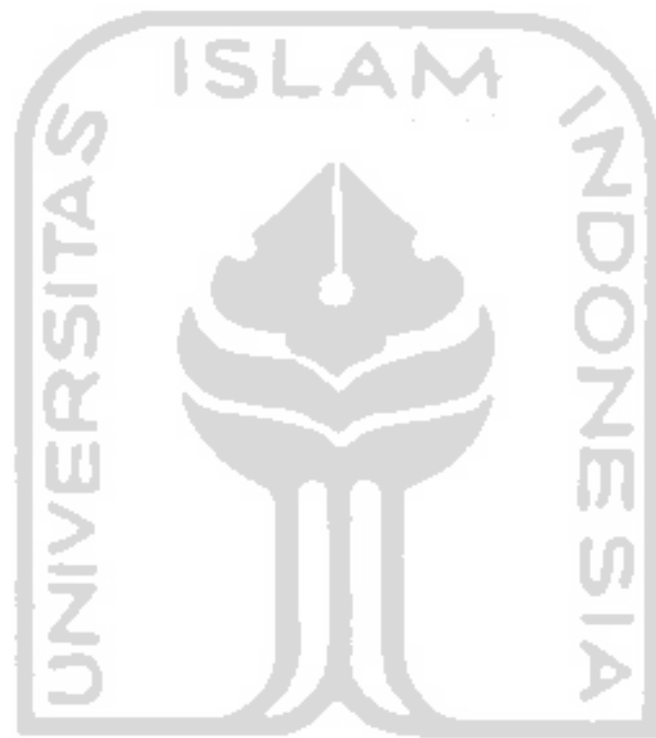
*\* Matur Thank you \**







151	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
152	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
153	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
154	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
155	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
JML	153	151	153	145	152	136	122	125	124	140	140	97	130	120	105	
Max	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
%Kn	98.7	97.4	98.7	93.5	98.1	87.7	78.7	80.6	80	90.3	90.3	62.6	83.9	77.4	67.7	



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA