

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. PAPARAN DATA

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Naura Auni lahir pada 12 maret 1985 di Jakarta dan pengaruh wirausaha didapatkan dari kakeknya yaitu H. Sunarko. Dari kakeknya itulah Naura Auni memperoleh “ilmu” antara lain : supaya biasa hidup lebih baik dan menjaga kepercayaan orang. Dengan nilai-nilai tersebut kelak bisnis Naura berkembang pesat. Semasa masih SD Naura pernah berjualan pensil dan buku, Dari hasil jualan tersebut menumbuhkan rasa tanggung jawab dan disiplin dalam penggunaan uang.

Pada waktu duduk di bangku SMK beliau mengambil jurusan tata busana yang identik dengan fashion. Lulus SMK pada tahun 2002 jiwa wirawasta Naura makin tumbuh, karena melanjutkan pendidikan Sekolah Mode Indonesia di Jakarta dan mendapatkan ketrampilan antara lain pembuatan desain, pembuatan pola, pemotongan kain, penjahitan hingga pengerjaan akhir busana. Dari keadaan itulah Naura belajar tentang pentingnya menjaga kualitas dan desain dengan ciri khas sendiri. Karakter dan nilai-nilai dari Naura yang akhirnya mempengaruhi karyawan di Naura Collection untuk terus berkreasi dan berinovasi.

Naura Collection 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 kutu” yaitu memberikan perhatian pada produk, pelayanan dan harga yang bersaing untuk kelas menengah dan atas. Peneliti melihat bahwa Naura Collection benar-benar menerapkan budaya dengan baik, yaitu dengan memberikan perhatian pada produk, pelayanan dan harga yang bersaing tujuannya agar selalu ada inovasi pada setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

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 kutu”. Lokasi juga harus strategis. Yang dimaksud strategis tidak harus berada di tengah kota tetapi lokasi tersebut mudah dijangkau oleh konsumen. Marketing Naura Collection, Qonita aulia menyatakan :

“Dulu sebelum Naura Collection membuka cabang, Bu NAura Auni pernah memprediksi beberapa tahun mendatang daerah tengah kota Probolinggo akan menjadi wilayah yang padat dan susah untuk pengembangan usaha karena lahan parkir ruko untuk konsumen terlalu

sempit. Akhirnya Bu Naura Auni mencoba mencari lokasi strategis yang mudah dijangkau oleh konsumen, lokasi tersebut terletak di Jalan Cokroaminaoto, pada waktu itu daerah ini masih agak sepi dan tidak seramai sekarang yang menjadi pusat pendidikan dan perkantoran. Ternyata prediksi Bu Naura Auni benar, sekarang daerah tengah kota Probolinggo menjadi daerah yang sulit untuk melakukan pengembangan usaha, untungnya toko ini (Naura Collection II) tidak dibangun di daerah tsb”

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, Naura Collection tidak mengambil keuntungan secara maksimal tetapi mengambil laba yang wajar. Hal tersebut dilakukan supaya perusahaan tetap bisa hidup dan berkembang.

Hak dan kewajiban juga menjadi perhatian penting bagi Naura Collection. 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. Accounting Naura Collection, Intan Nuraini 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 (Naura Collection) maka kebutuhan karyawan akan bertambah kompleks tidak sebatas pada upah maupun bonus saja, hal-hal seperti kepuasan kerja, motivasi, budaya, kreasi, inovasi, kepemimpinan dll, menjadi signifikan bagi perusahaan. Oleh karena itu kami berusaha membuat sebuah sistem bagi perusahaan ini supaya karyawan bisa dikoordinir dengan baik”.

Kebersamaan, motivasi dan kontrol dapat membantu kinerja, tetapi hanya jika tindakan yang berhasil itu cocok dengan strategi bisnis yang pintar untuk lingkungan khusus tempat sebuah perusahaan beroperasi (Kotter dan Heskett,1997:157).

Selain itu, rasa kebersamaan juga sangat kentara sehingga membawa implikasi kepada karyawan bahwa mereka tidak merasa diperbudak malah mereka merasa memiliki Naura Collection sebagai suatu keluarga dimana bila ada satu karyawan sakit maka yang lain juga ikut merasakan dan sebaliknya. Hal ini bisa terjadi karena Naura Auni menganggap karyawan sebagai mitra kerja sehingga menciptakan nilai egalitarian (sederajat). Ada beberapa kejadian menarik yang terjadi di perusahaan Naura Collection antara lain, lagu, logo perusahaan, baju karyawan, busana yang dijual didapat dari ide kreatif oleh karyawan senior yang sekarang bekerja di salah satu cabang/ unit Naura Collection. Realitas yang tidak kalah menariknya adalah keinginan untuk belajar yang cukup kuat. Owner Naura Collection, Naura Auni menyatakan :

“Manusia boleh berencana, namun Tuhan mempunyai rencana lain bagi manusia, sehingga lewat kesalahan-kesalahan yang terjadi di Naura Collection senantiasa terus berintrospeksi diri”.

Peneliti mengamati bahwa nilai tersebut tidak terjadi begitu saja tetapi melalui proses yang berkesinambungan. Dalam hal ini adalah Naura Auni sebagai pemilik Naura Collection, Proses yang menggambarkan terciptanya perilaku inovatif karyawan di Naura Collection. Menurut Triguno (2000:3) budaya perusahaan adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat/ organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku.

Untuk mengenal apa dan siapa Naura Auni memang sebaiknya ditengok masa lalunya dan dalam pendekatan kualitatif digunakan pendekatan non-positivistik, yaitu memandang organisasi sebagai sebuah konstruksi sosial yang terdiri dari interaksi orang-orang yang terdapat di organisasi tersebut, dengan lain perkataan organisasi merupakan sebuah budaya karena terdapat interaksi sosial antara masyarakat yang terdapat didalam organisasi dan non-positivistik dimulai dari suatu fenomena yang selanjutnya dialami untuk menghasilkan teori. Tujuannya ialah untuk memahami makna atas pengalaman seseorang atau sekelompok orang dalam suatu peristiwa pengalaman bukan kenyataan empirik yang bersifat obyektif, melainkan pelajaran yang bisa dipetik dari peristiwa yang dilalui seseorang, kebenaran diperoleh lewat pemahaman secara holistik, dan tidak semata tergantung pada data atau informasi yang teramati, melainkan pula mendasarkan pada informasi yang tidak tampak dan digali secara rinci akal sehat (*common sense*) yang bisa menjadi landasan mencari kebenaran-

kebenaran bersifat unik, dan tidak bisa berlaku secara umum dan diperoleh lewat proses induktif (Kattsoff, 2004).

Perusahaan yang diteliti merupakan pionir ritel busana yang terletak di kota Probolinggo. Perusahaan ini pada awalnya merupakan toko kecil bernama “Butik Aminah” yang menjual baju anak-anak hingga dewasa pada tahun 2005. Butik tersebut berlokasi di jl. Mastrip, no. 125, Probolinggo. Pada tahun 2005 tersebut perkembangan Butik Aminah biasa-biasa saja karena dikelola dengan manajemen tradisional. Pada tahun 2010 Butik Aminah mengalami regenerasi, dari Hj. Siti Aminah sebagai pengelola generasi pertama kepada Naura Auni sebagai pengelola generasi kedua. Naura Auni adalah putri dari Hj. Siti Aminah dan juga merubah nama Butik Aminah menjadi Naura Collection.

Dalam waktu kurang dari satu tahun Naura Auni melakukan inovasi pada perbaikan manajemen, diantaranya menciptakan Postulate Naura Collection, penataan sistem administrasi, pengembangan SDM, dsb. Pada tahun 2012 sampai dengan 2013 tercatat sebanyak 2 unit usaha bernaung di bawah bendera Naura Collection. Naura Collection adalah perusahaan keluarga yang pengelolaannya dilakukan dengan sistem desentralisasi dan dipercayakan kepada para professional/ berpengalaman untuk mengelola usahanya.

Peneliti menanyakan alasan utama diterapkannya sistem desentralisasi adalah untuk menumbuhkan jiwa wirausaha/ perilaku inovatif bagi karyawan Naura Collection, sehingga tiap unit usaha diberi kebebasan

untuk mengelola unit usaha yang telah diamanahkan kepada mereka yang telah berpengalaman/ professional. 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.

Menurut Hofstade, Geerst (1990:32) : Budaya perusahaan didefinisikan sebagai perencanaan bersama dari pola pikir (*collective programming mind*) yang membedakan anggota-anggota dari suatu kelompok masyarakat dengan kelompok dari suatu budaya yang lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu yang kemudian mengalami kristalisasi dan memiliki bentuk. Pada gilirannya pola pikir bersama ini akan meningkatkan sikap mental para anggota kelompok tersebut.

Pada masa tahun 2005 “Toko Aminah” yang sekarang bernama Naura Collection merupakan perusahaan kecil dan minim inovasi, sehingga pada masa itu Naura pindah ke probolinggo melanjutkan usaha dari ibunya karena toko kakeknya telah dikelola oleh keluarga dari kakeknya di jakarta. Naura Collection 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 di

diskon. Kebijakan ini tidak berlaku disemua unit usaha, misalnya Naura Collection II. 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 Naura Collection 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.

4.1.2. Kondisi Karyawan

Kemampuan perusahaan dalam persaingan global sangat ditentukan seberapa jauh setiap bisnis mempersiapkan sumberdaya manusianya (SDM). Memiliki SDM yang bermutu atau inovatif menjadi syarat pokok perusahaan meraih daya saing pasar. Daya inovatif sangat berhubungan dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan yang memiliki visi jauh kedepan dicirikan oleh cita-cita untuk menjadi perusahaan yang memimpin di bisnis intinya di pasar. Selain itu karyawan memiliki intuisi berbeda juga memiliki kepribadian aktif. Dan diposisikan sebagai asset perusahaan dalam kerangka investasi yang efektif perusahaan jangka panjang. Selain itu karyawan dipandang sebagai sumber inovasi sekaligus sebagai pendukung mutu kinerja individu dan perusahaan. Untuk itu mereka harus dikembangkan dan dipelihara. Ujungnya adalah terbentuknya internalisasi inovasi pada setiap jiwa dan perilaku karyawan (Schulter, 1994).

Program pengembangan karyawan berkarakter inovatif yang dilakukan oleh Naura Collection melalui beberapa hal: (1) pendidikan dan pelatihan yang bersinambung khususnya disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi baru; (2) pemberian penghargaan semacam bonus pada individu dan kolektifitas karyawan atas kinerja yang di atas standar; (3) penyuluhan tentang temuan iptek baru; (4) mengajak karyawan inti untuk mengikuti seminar-seminar mode; (5) pemberian penghargaan atas prakarsa dan kreatifitas karyawan baik dalam hal kompensasi finansial maupun nonfinansial; (6) selalu membuka peluang pada karyawan untuk bertukar pikiran tentang upaya memajukan perusahaan; dan (7) program riset dan pengembangan untuk menciptakan inovasi baru. Jumlah karyawan Naura Collection per unit adalah 10, dan jika digabung keseluruhan karyawan Naura Collection adalah 30 orang, karena Naura Collection sekarang memiliki 3 unit usaha yang bergerak dibidang yang sama.

4.1.2.1. Jumlah Karyawan Naura Collection

Tingkat pendidikan	JUMLAH
SD	
SMP	6
SMA/SMK	10
D3/SARJANA	14

Bagian/Departemen	Jumlah
Corporate Secretary	1
Manager	3
Marketing	11
Accounting	5
Fashion & Merchandiser	10

4.1.2.2. Penetapan Harga Jual

Harga yang ditetapkan Naura Collection adalah harga yang diperkirakan akan terjangkau oleh masyarakat sekitar. Adapun penetapan harga untuk selanjutnya harga akan disesuaikan dengan perkembangan selanjutnya.

No.	Jenis Produk	Harga
1	Batik	> Rp. 120.000,- s/d Rp. 300.000,-
2	Kaftan	> Rp. 450.000,- s/d Rp. 600.000 , -
3	Kebaya	> Rp. 200.000,- s/d Rp. 350.000,-
4	Gamis	> Rp. 300.000,- s/d Rp. 450.000,-
5	Kerudung	> Rp. 35.000,- s/d Rp. 90.000,-
6	Rok	> Rp. 135.000,- s/d Rp. 250.000,-
7	Jaket	> Rp. 300.000,-
8	Aksesoris	Rp. 24.500,- s.d Rp. 78.900,-

4.1.2.3. Penjualan Bulanan & Tahunan

Pada tahun 2010 Setiap bulannya Naura Collection mengalami kenaikan pendapatan rata-rata hingga 10%, sehingga mencapai puncak penjualan pada bulan ke-6 yaitu :

Bulan Ke-	Pendapatan Penjualan
1	Rp 48.650.500
2	Rp 51.500.250
3	Rp 54.650.350
4	Rp 58.100.500
5	Rp 61.950.150
6	Rp 66.120.900
7	Rp 60.130.550
8	Rp 63.250.600
9	Rp 61.100.000
10	Rp 65.620.800
11	Rp 65.200.950
12	Rp 66.075.200
Total Penjualan Tahun 2010	Rp 502.350.750

Total Penjualan untuk tahun berikutnya adalah:

Tahun 2011: Rp 500.654.300,-

Tahun 2012: Rp 650.543.340,-

Tahun 2013: Rp 665.750.420,-

4.1.3. Visi Perusahaan

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

- Menjadi perusahaan retail busana yang memiliki kredibilitas dari masa ke masa dengan ciri khas unik, berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif.
- 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 Naura Collection berusaha menjadikan Naura Collection sebagai perusahaan yang mempunyai kredibilitas sehingga selalu dipercaya oleh masyarakat luas yang selalu mengedepankan kualitas tinggi dan inovatif di dalam bidang retail dan segala perlengkapannya. Sedangkan pada sisi konsumen, visi Naura Collection berusaha memberikan kepuasan pada konsumen terutama dalam pelayanan, produk, dan kualitasnya sehingga apabila konsumen puas diharapkan melakukan pembelian kembali di Naura Collection. 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 di derivasi (asal) dalam budaya perusahaan dapat diwujudkan dalam setiap rencana kegiatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

4.1.4. Misi Perusahaan

Pada tahap selanjutnya setelah visi, misi Naura Collection adalah :

- Menciptakan karya-karya yang kreatif dan inovatif agar bisa bersaing dengan industri fashion nasional maupun internasional.
- Memberikan produk yang berkualitas, *up to date*, inovatif dan bercitra tinggi dengan harga yang bersaing.
- Memberikan ilmu dan imbalan yang adil kepada karyawan sesuai peran sumbangan dan loyalitas untuk kemajuan perusahaan.
- Menjalin kemitraan yang kokoh bagi semua pihak dan mampu memberikan manfaat untuk lingkungan perusahaan.

4.1.5. Deskripsi Tugas

Deskripsi tugas merupakan hal yang sangat penting di dalam suatu perusahaan. Deskripsi tugas sebagai petunjuk susunan bagian dalam organisasi yang membedakan fungsi-fungsi dan tugas masing-masing bagian. Setiap bagian memiliki tugas, wewenang, tanggung jawab yang berbeda namun tetap ada hubungan disetiap bagian. Pada Deskripsi tugas Naura Collection, Owner dibantu dengan corporate secretary dan manager untuk selalu memantau kegiatan dan perkembangan Naura Collection termasuk divisi Marketing, Accounting, Fashion & Merchandiser dan Karyawan. Setiap divisi saling berhubungan dan dipimpin oleh Manager dan dikoordinasikan oleh Owner dibantu Corporate Secretary.

Berikut ini adalah deskripsi tugas dari struktur organisasi yang terdapat pada Naura Collection:

1. Owner (Pemilik) Naura Collection

Pemilik Naura Collection berperan untuk menampung semua masukan, ide, aspirasi dari semua lini di perusahaan serta mengatur dan mengambil semua kebijakan & keputusan manajemen dari perusahaan yang mengalami masalah agar berjalan dengan baik, mengawasi dan memberikan pelayanan terbaik kepada semua karyawan di Naura Collection.

2. Corporate Secretary

Secretary Corporate bertugas untuk mengelola, melaporkan segala aktivitas yang terjadi di Naura Collection kepada pemilik.

3. Manager

Manager bertugas untuk memimpin unit dari cabang Naura Collection, dan melaporkan segala aktivitas yang terjadi di Naura Collection kepada Secretary Corporate dan pemilik.

4. Marketing

Marketing berperan dalam mempromosikan hasil produk yang dihasilkan, memilah busana sesuai desainnya, menjual, serta menerima pesanan.

5. Accounting

Accounting berperan dalam mengatur aliran kas masuk dan keluar, bertanggung jawab atas kelancaran keuangan.

6. Fashion & Merchandiser

Fashion & Merchandiser bertugas untuk mendesain, menjahit, hingga menjadi busana untuk dijual, menampung semua inisiatif maupun ide kreatif dari semua lini perusahaan yang kemudian dipertimbangkan untuk dijadikan

sebuah desain karya yang inovatif dan menyediakan semua perlengkapan yang diperlukan untuk produksi di Naura Collection.

7. Karyawan

Karyawan berperan dalam menawarkan produk yang ada di Naura Collection terutama produk yang terbaru, mengecek stok barang, membantu pelanggan dalam mencari dan mengepack produk, melayani pembeli pada saat melakukan pembayaran, serta mengawasi dan menjaga produk agar tidak hilang atau rusak.

4.2. PEMBAHASAN HASIL DATA PENELITIAN

4.2.1. Penanaman Budaya Inovasi di Naura Collection

Pemilik Naura Collection yaitu Bu Naura Auni lebih terkesan unik dalam membuat kebijakan dan keputusan, selain orientasinya untuk meningkatkan omzet penjualan dan kepuasan pelanggan, juga untuk mengarahkan dan juga mengajarkan kepada karyawan agar selalu berkreasi, berinovasi dan berani terhadap resiko yang akan dihadapi. Dalam penelitian yang peneliti lakukan selama 3 minggu yaitu mulai 1 Februari – 20 Februari 2014. Bentuk wawancara yang telah di ungkapkan oleh Bu Naura Auni (Owner) :

“Saya merekayasa pola pikir karyawan, yakni menciptakan sebuah Postulate. Postulate yang pertama berbunyi “Bertaqwa Kepada Sang Pencipta” (Postulate 2), mampu menghormati diri sendiri dan sesama (Postulate 3), professional (Postulate 4), selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik (Postulate 5), selalu ingin belajar dan berpikir (Postulate 6), dan mampu menjadi insan perusahaan dengan baik (Postulate 7). saya mewajibkan karyawan mengucapkan Postulate perusahaan supaya nilai-nilai yang ada dapat tertanam di dalam diri karyawan. Untuk menanamkan Postulate tersebut bukanlah proses yang mudah, supaya dapat terinternalisasi maka

diperlukan suatu proses reminding (mengingat) yang dilakukan berulang-ulang kepada semua elemen di perusahaan. Proses tersebut terjadi setiap pagi sebelum melakukan briefing (pengarahan singkat) dan dilakukan setiap hari. Postulate Naura Collection merupakan shared values (nilai bersama) yang diharapkan dapat menjadi perilaku global di Naura Collection”.

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 (1992) fenomena ini disebut sebagai *unconscious* (bawah sadar) yaitu perilaku yang dilakukan tanpa berpikir lebih panjang karena sudah meresap kedalam alam bawah sadar anggota organisasi. Senada dengan uraian diatas, fashion & merchandiser Naura Collection Dilla Nurida menyatakan :

“Awalnya saya agak heran dengan kebiasaan perusahaan ini (Naura Collection) kok setiap pagi harus mengucapkan Postulate perusahaan, akhirnya mau tidak mau saya harus menghafalkan isinya. Tapi setelah dijalani agak lama ternyata isi Postulate ini cukup baik dan konstruktif (bersifat membangun).

Untuk melakukan pembentukan karakter diperlukan proses panjang dan teratur. Awalnya nilai-nilai Naura Collection yang terangkum dalam Postulate 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 Naura Collection. Sekarang ritual tersebut mengalami perkembangan yakni, sebelum bekerja dimulai dengan pengucapan Postulate Naura Collection dan setelah itu diungkapkan makna dari filosofi-filosofi perusahaan yang terangkum dalam Postulate bersangkutan. Senada dengan penjelasan tersebut,

Manager Naura Collection, Widyasari menyatakan :

“Setiap pagi sebelum bekerja kami selalu mengucapkan Postulate Naura Collection 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 juga.”

Asumsi pemilik adalah apabila pola pikir karyawan sudah dapat didesain sedemikian rupa melalui pengucapan Postulate perusahaan, maka mudah bagi Naura Collection untuk merealisasikan setiap rencana yang hendak dicapai sebab secara otomatis karyawan akan melakukan tindakan yang mendukung perusahaan, Sehingga inovasi dari karyawan akan tumbuh dengan sendirinya.

4.2.2. Pola Perilaku Inovatif Karyawan

Naura Collection didirikan dengan visi untuk menjadi perusahaan ritel busana yang berkualitas, bercitra tinggi dan inovatif, 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* (nilai) perusahaan memberikan tuntunan perilaku kepada karyawan. Pola perilaku seperti selalu ingin belajar dan berfikir, selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik, professional, dan mampu menghormati dirinya dan sesamanya menjadi perhatian utama Naura Collection. Perlu diciptakan kondisi lingkungan yang dapat memupuk daya

kreatif individu/ karyawan, dalam hal ini mencakup baik dari lingkungan dalam arti sempit (keluarga) maupun dalam arti kata luas (masyarakat, kebudayaan). Timbul dan tumbuhnya kreativitas dan selanjutnya berkembangnya suatu kreasi yang diciptakan oleh seseorang tidak terlepas dari pengaruh kebudayaan serta pengaruh masyarakat tempat individu itu hidup dan bekerja (Soemardjan, 1983). Owner Naura Collection, Naura Auni menyatakan :

”Untuk menjaga performance dan menumbuhkan jiwa inovatif karyawan biasanya perusahaan mengadakan program peningkatan kompetensi seperti adanya pelatihan dengan teknologi baru, mengikuti seminar mode, belajar menyambut tamu seperti melakukan pendekatan persuasif, memberi perhatian dan mengenal nama konsumen, melakukan program riset dan pengembangan untuk menciptakan inovasi”.

Karyawan Naura Collection, Karina Putri menyatakan :

“Dulu sewaktu hari-hari pertama kerja saya sedikit kaget dengan kegiatan yang ada disini (Naura Collection). Tapi dengan berjalannya waktu dengan kebiasaan budaya disini saya jadi terbiasa dan membuat saya terdorong untuk selalu proaktif dengan segala aktivitas yang setiap hari saya kerjakan. Sekarang saya dan semua karyawan sudah terbiasa dan dapat menghasilkan suatu karya seni sendiri yang kreatif & inovatif selain itu juga kami mendapatkan keuntungan dari itu semua ”.

Selain itu terdapat sistem yang mengiringi performa karyawan seperti bentuk penghargaan “the best employe of the month” yang didasarkan pada ide kreatif, hasil karya dari karyawan, pelayanan terhadap konsumen, pengenalan produk-produk, 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 Fashion & Merchandiser perusahaan. Manager Naura Collection, Widyasari menyatakan :

“Terkadang desain yang dihasilkan anak-anak masih sangat kasar tetapi tetap menjadi input yang diperlukan bagi Fashion & Merchandiser perusahaan yang nantinya menjadi busana seperti yang dihasilkan oleh karyawan sekarang ini ”.

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 inovatif. Secara formal Postulate Naura Collection bisa menjadi dasar hukum atas tiap tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi dan dapat digunakan sebagai penuntun untuk berperilaku inovatif. Apabila tindakan dari anggota organisasi dikategorikan menyimpang dari postulate tersebut maka anggota yang bersangkutan sudah melanggar aturan dasar perusahaan dan secara moral anggota tersebut akan merasa bersalah.

Postulate ini efektif untuk menciptakan perilaku anggota karena “wilayah” dari postulate ini berada di alam bawah sadar anggota apalagi karyawan dari Naura Collection terdiri dari beragam latar belakang, tentunya sangat sulit apabila hanya mengandalkan anggaran maupun program kerja tanpa didukung oleh perilaku yang mendukung rencana tersebut. Postulate Naura Collection dapat ditafsirkan sebagai berikut:

4.2.2.1. Postulate Perusahaan

Postulate yang pertama berbunyi “Bertaqwa Kepada Sang Pencipta” memiliki esensi bahwa setiap tindakan yang dilakukan bersumber kepada sang pencipta dan selalu mengharapkan ridha-Nya dan dari nilai tersebut karyawan Naura Collection harus menjunjung tinggi nilai-nilai spiritualitas dalam bekerja, seperti pada Firman Allah SWT.

Allah Subhanahu wa Ta’ala berfirman dalam surat Al-Hasyr: 18 dijelaskan:

يَا حَبِيرُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا لِعِدِّ قَدِّمَتْ مَا نَفْسٌ وَلَتَنْظُرُ اللَّهُ اتَّقُوا ءَامِنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

- Kejujuran (Postulate 2), dalam surat At-Taubah Ayat 119 dijelaskan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”.

Postulate yang kedua yang berbunyi “ kejujuran ” 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.

- Mampu menghormati diri sendiri dan sesama (Postulate 3), dalam surat Al-furqon Ayat 63 dijelaskan:

وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا

Artinya: “Apabila mereka berjalan di muka bumi, terlihat sikap dan sifat kesederhanaan, jauh dari sifat kesombongan, langkahnya tetap dan teratur tidak dibuat-buat karena hendak menarik perhatian orang dan menunjukkan siapa dia”.

Postulate ketiga yang berbunyi “mampu menghormati diri sendiri dan sesama” 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 diharapkan karyawan akan lebih berhati-hati dalam bertindak supaya terhindar dari kejadian yang tidak diinginkan.

- Professional (Postulate 4), dalam surat al-Qashash Ayat 28 dijelaskan:

ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلِينَ فَضَيْتُ فَلَا عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَيَّ مَا تَقُولُ وَكِيلٌ

قَالَ

Dia (**Musa**) berkata: “Itulah (perjanjian) antara aku dan kamu. Mana saja dari kedua waktu yang ditentukan itu aku sempurnakan, maka tidak ada tuntutan tambahan atas diriku (lagi). Dan Allah adalah saksi atas apa yang kita ucapkan”.

Postulate keempat berbunyi “professional” 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 suatu keharusan bagi setiap karyawan Naura Collection untuk memahami pekerjaan yang telah diberikan kepadanya supaya kreasi yang dihasilkan juga maksimal.

- Selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik (Postulate 5), dalam surat al-Ahzab Ayat 21 dijelaskan:

كَثِيرًا لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ

Artinya: “Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.

Postulate kelima yang berbunyi “selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik”. Postulate 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 dan meminimalisir adanya resiko yang terjadi. 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.

- Selalu ingin belajar dan berpikir (Postulate 6), dalam surat al-Alaq 1-

5 dijelaskan:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ

بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

Artinya: Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam, Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.

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 kutu” dan sudah pasti akan ditinggalkan oleh konsumen. Inilah esensi Postulate 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.

- dan Mampu menjadi insan perusahaan dengan baik (Postulate 7), Implementasi pendidikan karakter dalam Islam, tersimpul dalam karakter pribadi Rasulullah SAW. Dalam pribadi Rasul, tersemayam nilai-nilai akhlak yang mulia dan agung. Dalam surah al-Qalam ayat 4 dijelaskan:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

Artinya: Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.

Nilai-nilai tersebut adalah keharusan bagi setiap Karyawan Naura

Collection 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.

Corporate Secretary Naura Collection, Salsabilah 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 tergalih”.

Postulate ketujuh yang berbunyi “mampu menjadi insan perusahaan dengan baik” ini memiliki esensi bahwa untuk menjadi seorang karyawan Naura Collection maka dia harus bertaqwa kepada Sang Pencipta (Postulate 1), kejujuran (Postulate 2), mampu menghormati dirinya dan sesama (Postulate 3), professional (Postulate 4), selalu ingin mendapatkan kualitas kerja yang lebih baik (Postulate 5), selalu ingin belajar dan berfikir (Postulate 6). Peneliti menyimpulkan setelah banyak memberikan pertanyaan terhadap Owner Naura Collection bahwa selain sebagai pedoman moral bagi karyawan, asumsi pemilik menciptakan 7 postulate adalah perilaku inovatif akan muncul dengan sendirinya yang dimulai dari moral yang baik. Ruang lingkup budaya inovasi dalam organisasi (Axtell dkk dalam Janssen, 2003), bergerak mulai dari pengembangan dan implementasi ide baru yang mempunyai dampak pada teori, praktek, produk, atau skala yang lebih rendah yaitu perbaikan proses kerja sehari-hari dan desain kerja.

Sehingga dengan adanya budaya inovasi tersebut karyawan dapat menemukan tuntunan perilaku yang inovatif di Naura Collection. Persepsi global inilah yang menjadi budaya atau kepribadian Naura Collection. Dengan adanya sistem pengendalian formal postulate tersebut maka Naura Collection dapat menciptakan perilaku inovatif karyawannya yang telah ditetapkan sebelumnya, karena sudah tercipta suatu kongruen (kecocokan) antara perusahaan dengan karyawan.

Sedangkan motto yang sering digunakan perusahaan yaitu istilah “satu untuk semua, semua untuk satu”, motto perusahaan tersebut sifatnya tidak tertulis dan implisit. Bentuk komunikasi perusahaan dalam bentuk motto 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. Tujuan dari motto tersebut digunakan oleh Naura Collection sebagai ”glue”/ perekat antar karyawan.

4.2.3. Perilaku Inovatif meliputi Kreativitas dan Pengambilan resiko

Dalam proses inovasi, individu mempunyai ide-ide baru, berdasarkan proses berfikir imajinatif dan didukung oleh pengarahan internal yang tinggi. Namun demikian sering kali, proses inovasi berhenti dalam tataran

menghasilkan ide kreatif saja dan hal ini tidak dapat dikategorikan dalam perilaku inovatif. Dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan ‘hal baru’ mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan untuk mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas (Bryd & Brown, 2003). Karyawan Naura Collection, Rosita Amelia menyatakan :

“ Dulu pada saat saya baru pertama kali kerja di Naura Collection belum memiliki keahlian apapun, jangankan menjahit, membuat konsep saja saya tidak bisa. Tapi setelah saya diikutkan seperti pelatihan menjahit, buat desain busana, seminar-seminar, dan kemudian mengharuskan karyawan merancang desain produk 1 bulan sekali, ya resikonya sih harus kerja lebih giat lagi serta kemauan untuk terus lebih baik dari sebelum-sebelumnya. Dan dari situlah dampaknya sekarang sudah bisa saya rasakan. Tidak pernah terpikirkan oleh saya dulu bisa membuat busana sendiri dan mendapatkan bonus tersendiri jika busana itu laku. Dan itu semua tidak akan terjadi jika tanpa bimbingan Owner (Bu Naura Auni) juga”.

Peneliti melihat dengan adanya budaya inovasi membuat karyawan yang semula tidak memiliki ketrampilan sekarang sudah memiliki ketrampilan. Hal ini tidak terlepas dari adanya budaya inovasi dalam menciptakan perilaku inovatif seseorang. Dan dengan berperilaku inovatif membuat karyawan selalu berkreasi dan berani mengambil resiko dengan sendirinya.

Bharawaj & Menon pada tahun 2000 melakukan survey lebih dari 600 unit bisnis mendapatkan hasil bahwa yang menentukan inovasi pada level organisasi adalah: (a) mekanisme kreativitas individual, (b) mekanisme kreativitas organisasi, dan (c) kedua faktor secara bersama-

sama (Hyland & Beckett, 2004). Karyawan Naura Collection, weni wulandari menyatakan :

“ sistem maupun inovasi – inovasi yang dibuat oleh Owner (Bu Naura Auni) dan juga Postulate yang ada di Naura Collection ini sangat terasa sekali bagi kemajuan karyawan seperti saya ini mas. Mungkin itu yang membuat saya terpacu untuk terus lebih baik lagi dalam bekerja. Sekarang saya lebih tambah punya banyak ide dan target sendiri yang harus saya capai yang nantinya diwujudkan dalam menghasilkan suatu produk yang inovatif”.

Karyawan Naura Collection, Niken Anjani menyatakan :

“ Saya sudah bekerja disini semenjak Toko Aminah berganti nama menjadi Naura Collection mas, banyak sekali perubahan yang terjadi yang mengakibatkan kemajuan perusahaan seperti sekarang ini. Mulai dari karyawan yang tidak bisa apa-apa hingga bisa membuat karya busana sendiri sampai Naura Collection belum memiliki cabang hingga memiliki 2 cabang seperti sekarang mas, Dan itu semua tidak terlepas dari inovasi-inovasi yang dilakukan oleh Owner (Bu Naura Auni) dan juga partisipasi semua yang ada di Naura Collection ini .

Peneliti menilai bahwa dengan adanya budaya inovasi yang dibuat oleh Owner telah menciptakan suatu perilaku inovatif bagi karyawan-karyawannya, itu terbukti dari karyawan yang semula tidak memiliki keahlian apapun hingga bisa menciptakan suatu karya tersendiri yang bernilai harganya. Dan semua itu tidak terlepas dari sekian banyak inovasi yang dilakukan oleh Owner Naura Collection.

Seseorang dalam mengambil tindakan hendaknya tidak didasari oleh spekulasi, melainkan perhitungan yang matang. Ia berani mengambil risiko terhadap pekerjaannya karena sudah diperhitungkan. Oleh sebab itu, seseorang selalu berani mengambil risiko yang moderat, artinya risiko yang diambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Keberanian menghadapi

risiko yang didukung komitmen yang kuat, mendorong seseorang tsb untuk terus berjuang mencari peluang sampai memperoleh hasil. Hasil-hasil itu harus nyata/ jelas dan objektif, dan merupakan umpan balik (feedback) bagi kelancaran kegiatannya (Suryana, 2003 : 14-15).

