

PENTINGNYA POSISI BUDAYA DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI DALAM KOMPETISI DI MASA DEPAN

Oleh

Semuil Tjiharjadi

Staf Pengajar Jurusan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, UK. Maranatha, Bandung.

Abstract: Cultures of organization have strong relationship with effectiveness of organization. Both of them can make great impact for the future of organization. In this journal, writer will show the culture research of three nations. There are Japan, South of Korea, and Indonesia. Many aspects of cultures have been found in multinationals companies that operations in Indonesia. All of them have similar situation of cultures and have to deal with it to make a good progress for effectiveness of company in competing with the future.

Keywords: Culture, Effective, Organization

Pendahuluan

Budaya organisasi dan efektivitas organisasi memiliki hubungan yang sangat erat. Sehingga keduanya tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Setiap anggota organisasi dapat saja berasal dari berbagai suku bangsa dengan latar belakang adat istiadat yang berbeda, tapi semuanya memiliki budaya organisasi yang membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya.

Dalam artikel ini, penulis mengulas hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi. Ulasan tersebut akan disertai berbagai kasus nyata yang didapat dari berbagai sumber, baik dari buku, majalah, seminar, wawancara serta disertai pengalaman dan pendapat pribadi penulis. Penulis akan membandingkan budaya organisasi yang ada di beberapa negara. Di antaranya adalah Indonesia sebagai wakil dari negara berkembang. Lalu Korea Selatan sebagai wakil dari negara industri baru (*NIC = New Industry Country*) yang memiliki peringkat 15 ekonomi terbesar di dunia (Hoogetts dan Luthans, 1994) dan juga dikenal sebagai salah satu *Four Tigers* bersama Hong Kong, Taiwan, dan Singapura. Sebagai perwakilan negara industri maju, penulis mengulas Jepang.

Analisa dan Pembahasan Masalah

Pembahasan ini dibagi dalam beberapa sub topic, yang oleh penulis dimulai dengan kalimat pertanyaan yang merupakan *key question statements* bagi pembahasan kasus ini. *Key question statement* tersebut dimulai dengan kata tanya sebagai pemandu yaitu : *What, Why, dan How*.

1. Apa (*What*) yang dimaksud dengan budaya organisasi dan efektivitas organisasi ?

Bila dibicarakan mengenai budaya organisasi, maka akan dihadapkan dalam nilai-nilai utama yang dipercaya oleh anggota organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya secara efektif. Sedangkan bila membicarakan

efektivitas organisasi maka akan berhadapan dengan nilai-nilai atau cara-cara yang seharusnya ditempuh oleh organisasi agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan optimal.

2. Mengapa (Why) budaya organisasi memiliki hubungan erat dengan efektivitas organisasi ?

Seringkali budaya organisasi memiliki “benang merah” dengan keberhasilan suatu organisasi, namun seringkali pula budaya organisasi menyebabkan kegagalan pada organisasi yang memiliki masa lampau yang gemilang. Kegagalan organisasi biasanya disebabkan tidak efektivitasnya organisasi, karena budaya organisasi masih menjunjung tinggi keberhasilan masa lalu sehingga lupa untuk melihat situasi yang terjadi. Kondisi ini digambarkan oleh Gary Hamel dan C.K. Prahalad dalam bukunya *Competing For The Future* adalah seperti “seseorang yang menyetir mobil sambil melihat ke belakang saja melalui kaca spion dan akibatnya tentu saja fatal”.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik harus senantiasa bercermin pada efektivitas organisasi. Sehingga akan timbul “*link and match*” antara organisasi dengan lingkungannya secara serasi sehingga tercipta kondisi yang “*win – win*” yaitu tercapainya keadaan yang menguntungkan semua pihak.

3. Bagaimana (How) caranya untuk mencapai efektivitas organisasi melalui budaya organisasi ?

Untuk dapat mencapai situasi ideal yang mampu mendukung efektivitas organisasi melalui budaya organisasi, maka perlu kerja sama terpadu dari berbagai pihak. Pihak-pihak tersebut tentu akan berbeda bagi setiap organisasi, terutama yang memiliki letak geografis yang berjauhan.

Penulis membagi sub-bab ini menjadi tiga bagian besar, yang masing-masing akan membahas organisasi yang ada di Jepang sebagai negara maju. Korea Selatan sebagai negara industri baru dan terakhir adalah Indonesia sebagai negara berkembang.

Sebagai negara yang termasuk dalam benua Asia dan menjunjung tinggi ketimuran, maka Jepang, Korea Selatan dan Indonesia memiliki kesamaan dan perbedaan dalam adat istiadat dan budaya.

Jepang

Sebagai negara yang memiliki peringkat perekonomian terbesar kedua di dunia setelah Amerika Serikat, Jepang memiliki budaya organisasi yang sering dijadikan panutan dari berbagai organisasi yang ada di seluruh dunia. Untuk lebih memahami mengenai budaya organisasi Jepang, maka penulis mengambil beberapa perusahaan Jepang terkemuka di dunia.

Matsushita Electric Company adalah salah satu perusahaan elektronika terkemuka di Jepang yang memiliki budaya organisasi yang dipegang teguh oleh setiap anggota organisasinya dalam rangka menunjang secara total terhadap visi dan strategi bisnisnya. Pada waktu terjadi lonjakan nilai Yen dari 240 Yen menjadi 120 Yen per dolar Amerika antara September 1985 dan Desember 1987, ternyata Matsushita menggunakannya sebagai kesempatan untuk memperkuat budaya organisasinya. Dengan terus menekankan pada peningkatan daya kompetitif

produknya, Matsushita bekerja keras untuk menekan biaya manufaktur dengan melakukan pendesainan kembali produk-produknya serta men-*stream line*-kan proses produksi yang sedang berjalan.

Matsushita juga senantiasa menekankan dua hal yang menjadi inti strategi bisnisnya, yakni:

- a. Globalisasi, yaitu dengan cara membuat produknya berada di seluruh dunia dalam rangka meningkatkan efisiensi.
- b. Meningkatkan pembuatan produk yang mengandung teknologi tinggi dengan nilai tambah yang besar.

Matsushita menyadari bahwa tanpa kedua hal tersebut, maka dominasi pasarnya akan digerogoti oleh para negara industri baru yang memiliki tenaga buruh maupun ongkos produksi yang lebih murah. Hingga saat ini, Matsushita memiliki aktifitas bisnis di lebih dari 130 negara di seluruh dunia. Pada tahun 1988, Matsushita sudah mempekerjakan 170 ribu orang. Tapi walaupun perusahaan telah berkembang sedemikian cepat, falsafah manajemennya tidak pernah berubah.

Pendirinya, Konosuke Matsushita meninggal pada usia 94 tahun, sejak mendirikan perusahaannya pada tahun 1918 selalu berpegang pada prinsip untuk “melayani masyarakat dengan membuat produk-produk yang memenuhi kualitas superior untuk memenuhi kebutuhan konsumen”. Pemikiran Konosuke yang unik ialah karena perusahaan telah menggunakan sumber-sumber yang dikuasai masyarakat seperti manusia, modal, tanah dan jasa-jasa pelayanan umum lainnya, maka sudah selayaknya apabila perusahaan juga berhutang budi pada masyarakat. Sehingga peranan dari suatu bisnis adalah untuk melayani masyarakat sebagai timbal balik.

Karena itu, Konosuke percaya bahwa pertumbuhan perusahaan merupakan “pengakuan” masyarakat terhadap nilai dari aktifitas yang dijalankan perusahaan. Selain itu Konosuke juga menanamkan prinsip bahwa bila perusahaannya tidak dapat menjamin pelayanan purna jual dari produk yang dijual, lebih baik perusahaannya mengurangi skala bisnis atau jenis produk yang dijual. **Produk, penjualan, dan pelayanan** adalah tiga aspek yang menurutnya tak dapat dipisahkan. Sepeninggal Konosuke, perusahaan Matsushita yang memiliki *brand product National* tersebut, tetap memiliki ciri khas yang mengantarkan *image* konsumen akan *high quality* dari *brand National* miliknya.

Budaya organisasi yang kuat dan mengakar pada diri setiap individu seperti itulah yang membuat orang Jepang berhasil mengubah citra produk buaatannya dari *low class quality* menjadi *high class quality* sehingga mampu menembus pasaran dunia. Semua ini dapat tercipta karena orang Jepang memiliki prinsip hidup yang mengakari kemampuannya dalam berorganisasi. Takeo Fujisawa, salah seorang pendiri *Honda Motor Company*, pernah mengatakan bahwa sebenarnya, 95% manajemen Jepang dan Amerika tidak berbeda. Hanya 5% yang berbeda itu terletak pada aspek-aspek yang sangat penting. Orang Jepang juga belajar ilmu manajemen dari orang Amerika. Tetapi ilmu itu telah dikombinasikan dengan budaya Jepang yang akhirnya menghasilkan satu manajemen khas Jepang yang terkenal keampuhannya, yaitu *Kaizen*.

Kaizen pada dasarnya berarti perbaikan terus-menerus pada setiap orang termasuk manajemen puncak, manajer maupun karyawan. Filosofi *Kaizen* mengasumsikan bahwa cara hidup (*Way of Life*) adalah merupakan kehidupan bekerja, kehidupan sosial dan kehidupan keluarga yang selalu mengalami perbaikan

secara tetap. Kepercayaan ini secara mendalam dihayati oleh orang Jepang sebagai “mental Jepang”.

Kaizen dapat dikatakan sebagai suatu konsep yang ‘memayungi’ berbagai praktek ‘unik’, di antaranya adalah:

- *Customer orientation*
- *Total Quality Control*
- *Robotics*
- *Quality Control Circles*
- *Suggestion Systems*
- *Automation*
- *Discipline in the workplace*
- *TPM*
- *Kamban*
- *Quality Improvement*
- *Just in Time*
- *Zero defects*

Menurut Presiden Direktur *Mark-Plus*, Hermawan Kartajaya, semangat ber-*Kaizen* telah mengakar pada orang Jepang sejak dulu sebagai suatu *national way of life*. Hal ini sangat erat hubungannya dengan *high quality consciousness* orang Jepang. Orang Jepang sadar bahwa latihan yang berkesinambungan akan meningkatkan *performance* secara terus menerus pula. Sehingga di perusahaan Jepang, tukang sapu sampai Direktur Utama harus mengikuti program “*training*” yang teratur dan terjadwal.

Korea Selatan

Sebagai salah satu negara yang termasuk dalam *The Four Tigers*, ternyata Korea Selatan memiliki tingkat pertumbuhan perekonomian yang sangat pesat. Dalam tempo sekitar 3,5 dasawarsa, negeri yang benar-benar miskin sumber daya alam itu mampu memacu kenaikan pendapatan per kapita sampai 137 kali (Kompas, 1996). Jika pendapatan per kapita rakyat Korea Selatan tahun 1962 hanya 87 dollar AS, atau hampir sama dengan pendapatan per kapita rakyat Indonesia saat itu, maka kini pendapatan per kapita rakyat Korea Selatan sudah mencapai 10.880 dollar AS.

Apa yang menyebabkan Korea Selatan mampu berubah cepat dari negara miskin menjadi negara industri baru dan macan Asia? Basis utamanya bukanlah kekayaan sumber daya alam (SDA), apalagi Korea Selatan sangat miskin SDA, tapi pada kekuatan sumber daya manusia (SDM).

Korea Selatan sendiri merupakan suatu negara yang memiliki tingkat campur tangan pemerintah sangat besar dalam kehidupan perekonomian negaranya. Ini terlihat dari dukungan yang kuat pemerintah terhadap beberapa grup bisnis yang ada, melalui berbagai cara seperti:

- Dukungan finansial melalui pemberian fasilitas kredit lunak
- Proteksi melalui berbagai cara seperti fasilitas perpajakan
- Campur tangan pemerintah melalui promosi ekspor

Perindustrian dan perekonomian Korea Selatan sendiri dikuasai oleh perusahaan keluarga yang memiliki diversifikasi di berbagai bidang dan dikenal dengan sebutan *chaebol*. *Chaebol-chaebol* ini memiliki hubungan yang sangat erat dengan pemerintah sehingga memiliki dukungan pemerintah untuk menunjangnya baik di pasar lokal maupun internasional.

Korea Selatan juga memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemauan dan semangat yang tinggi, bahkan lebih tinggi dibandingkan dengan orang Jepang bila diukur dari jam kerjanya (orang Jepang bekerja 5 hari seminggu sedangkan orang Korea bekerja 6 hari seminggu). Ekspansi yang dilakukannya menyerupai teori formasi angsa terbang, yang diterapkan lebih dulu oleh Jepang. Jepang setelah sukses membangun industrinya, secara bertahap merelokasi pabriknya, terutama

jenis ‘*sunset industry*’ ke Korea Selatan, Taiwan, Hong Kong, dan Singapura. Demikian pula Korea Selatan mengarahkan ekspansinya ke jalur selatan.

Bob Widyahartono, dosen Universitas Esa Unggul melihat agresivitas Korea Selatan berekspansi, berasal dari keinginan Korea Selatan untuk menyaingi Jepang di segala segi. Soalnya, Jepang pernah menjajah Korea Selatan dan dipandang sebagai sisi paling gelap dalam sejarah negara itu. Maka tidak heran jika Korea Selatan selalu menjadikan Jepang tolok ukur dalam pengembangan ekonomi dan bisnisnya.

Prof. Chun Tae Hyun, guru besar kajian wilayah Asia Tenggara di Hankuk University for Foreign Studies, berpendapat bahwa tradisi inovatif yang begitu kuat tampaknya didukung pula oleh budaya masyarakat Korea sebagai *monolingual society* (komunitas berbahasa tunggal).

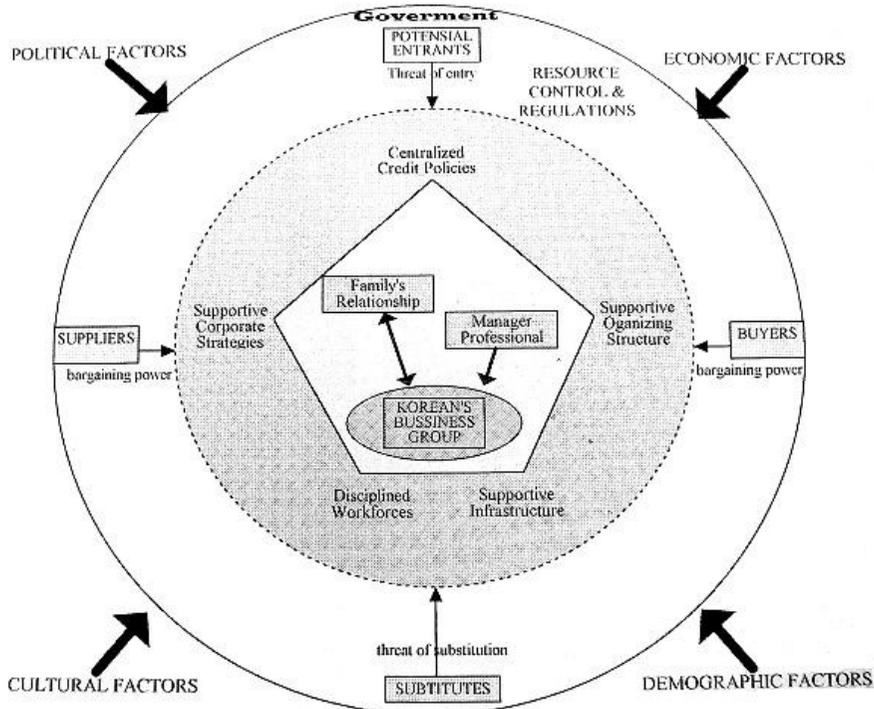
Bagi mitra Indonesia, orang-orang Korea ini dikenal berdisiplin, irama kerjanya sangat tinggi dan Spartan untuk mencapai target. “Target yang tak tercapai merupakan aib besar bagi mereka”, ungkap Muhammad Nashir, Direktur PT Jeewon Jaya Indonesia (JJI). Dengan prinsip seperti itu, tak heran terdengar teriakan ‘*hurry up, hurry up*’ kerap terlontar, jika mereka merasa pekerjaan seseorang terlampau lamban.

Dalam hal bernegosiasi pun, orang Korea lekas hilang kesabaran, emosional dan cenderung mendikte. Ini sangat berbeda dari orang Jepang, misalnya yang dikenal ulet, sabar, tetap menjaga tata karma dan basa-basi, meski negosiasi berkembang alot dan panas. Sehingga gaya kepemimpinan manajer Korea kerap bergaya militer, dapat menimbulkan kesalahpahaman. Bagi bos Korea, membentak bahkan menampar bawahan itu hal biasa, malah dianggap bagian dari mendidik dan mendisiplinkan anak buah. Padahal bagi orang Indonesia, hal tersebut bisa mengundang perkelahian.

Melihat keberhasilan Korea Selatan ini, maka keberhasilan tersebut didapat dari efektivitas yang mampu dicapai oleh organisasi. Tentunya efektivitas organisasi ini tidak dapat hanya didukung oleh budaya organisasi saja, tapi didukung pula oleh berbagai faktor-faktor lainnya. Untuk memahami masalah ini, maka penulis akan menggunakan *frame work of thinking* untuk menganalisa situasi industri di Korea Selatan sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1.

Keadaan di Korea sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor politik, faktor ekonomi, faktor budaya dan faktor demografi. Untuk mengatasi berbagai masalah tersebut, maka pemerintah Korea harus mengambil kebijaksanaan yang dapat mengintegrasikan semua sumber daya yang ada, untuk mencapai kondisi yang stabil.

Pemerintah Korea memberikan proteksi secara selektif agar perusahaan lokal yang didominasi oleh *chaebol* dapat mengembangkan industri tanpa perlu menghadapi kendala yang berarti. Melalui berbagai peraturan dan regulasi, pemerintah berusaha membatasi *potential entrants* dan *substitutes* yang dapat menghambat kemajuan *chaebol* dalam membangun usahanya. Sebaliknya pemerintah Korea juga berperan aktif dalam mendukung upaya para pengusaha Korea untuk menggalang kerja sama dengan *suppliers* dan *buyers* yang dibutuhkan. Terutama kerja sama dengan mitra luar negerinya.



Gambar 1. *Frame Work Of Thinking Korea As An New Industry Country*

Selain itu pemerintah Korea juga membantu *chaebols* dalam merebut pasar di luar negeri dengan mencari *buyers* yang potensial melalui kebijaksanaan luar negeri pemerintah dengan negara-negara sahabat. Contohnya Amerika Serikat yang sengaja membuka pasarnya lebar-lebar bagi produk Korea Selatan dengan maksud mendongkrak kemajuan ekonomi negara mitranya itu sehingga dapat membendung pengaruh komunisme yang dicoba untuk disusupkan dari Korea Utara.

Korea juga memiliki keunggulan yang dijaga kestabilannya, bahkan sebisa mungkin ditingkatkan, yaitu :

- *Centralized credit policies*
Kebijaksanaan kredit yang diatur oleh pemerintah melalui pemberian fasilitas kredit lunak, maka pengusaha tidak ada masalah pengadaan finansial yang berarti.
- *Supportive corporate strategies*
Kedudukan strategis dari perusahaan Korea yang menyangkut pada *core competence* yang dimiliki oleh perusahaan, didukung oleh pemerintah secara menyeluruh
- *Disciplined workforces*
Tenaga kerja Korea yang memiliki disiplin yang tinggi, didukung oleh pemerintah dan perusahaan, sehingga memiliki loyalitas dan semangat yang tinggi, melalui imbalan yang pantas serta memenuhi kebutuhan moril dan materilnya.

- *Supportive infrastructure*
Selain itu perlu pula disediakan sarana infrastruktur yang terintegrasi dan mampu menunjang semua kebutuhan bagi pertumbuhan industri Korea seperti penyediaan sarana informasi, kebutuhan sumber tenaga listrik, pemberian beasiswa bagi siswa yang berbakat, pendirian lembaga penelitian dan institusi, serta berbagai sarana lainnya.
- *Supportive organizing structure*
Pemerintah juga perlu mendukung struktur organisasi yang mampu menciptakan suasana organisasi yang nyaman dan efektif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Di samping berbagai kondisi di atas maka Korea juga memiliki budaya yang mengutamakan hubungan keluarga dalam organisasinya. Pengaruh kebiasaan ini bisa saja menghambat pertumbuhan perusahaan, tapi Korea telah membuktikan bahwa kebiasaannya itu ternyata tidak menyurutkan keunggulan kompetitif perusahaan Korea. Tapi para *chaebol* juga tidak segan-segan untuk menarik tenaga kerja yang berbakat dan berpendidikan untuk menduduki jabatan yang cukup penting dalam perusahaannya, terutama bagi lulusan terbaik dari tiga universitas utama di Korea yaitu: *Seoul National University*, *Yonsei University*, dan *Korea University*.

Melalui kerjasama terpadu, tepat dan efektif antara pemerintah dengan semua sektor yang ada, maka akan tercapai keadaan saat semua sektor secara terpadu akan dapat mempertahankan *core competence* yang dimilikinya. Sehingga Korea dapat meraih visinya dalam menguasai industri di pasar domestik dan pasar luar negeri.

Indonesia

Indonesia sebagai negara yang tergolong negara berkembang, ternyata memiliki budaya organisasi sendiri yang sudah mengakar pada diri setiap individu organisasinya. Penulis mengamati budaya organisasi pada dua organisasi yang merupakan organisasi yang termasuk berada pada papan atas dan mencetak banyak sekali pemimpin-pemimpin yang tangguh. Pemimpin-pemimpin yang tangguh tersebut, tentunya tak dapat tercipta tanpa adanya budaya organisasi yang kuat dan efektif yang mengakar pada diri setiap pemimpin-pemimpin tersebut.

Salah satu perusahaan tersebut adalah PT USI JAYA-IBM, yang telah dipimpin oleh I.G.M. Mantera. Mantera yang merupakan “produk IBM”, senantiasa berusaha untuk menjaga tingkat efisiensi. Ia tidak pernah bicara panjang lebar sehingga menyimpang dari topik, serta selalu berusaha mengambil keputusan dengan cepat tanpa penundaan. Semua persoalan kelihatan ingin diselesaikan dengan cepat dan tuntas, cepat, sistematis, langsung menuju ke persoalan dan tidak menunda keputusan, sehingga disebut *high-tech person* oleh Hermawan Kartajaya, presiden direktur *Mark-Plus Professional Service*.

Tetapi di antara perilaku yang efisien itu, juga terpancar kehangatan. Senyum serta keceriaan wajahnya tidak pernah surut sepanjang pembicaraan. Sedang kesabaran untuk mendengar orang lain bicara untuk kemudian memberi respon dengan antusias sangat mewarnai cara bicaranya. Sehingga ia juga disebut sebagai *high touch person* oleh Hermawan. Namun di samping Mantera, ternyata semua stafnya juga memiliki karakter yang sama dengannya. Dari gambaran ini

dapat terlihat budaya perusahaan IBM begitu melekat pada diri setiap individu organisasinya.

Perusahaan lainnya adalah Astra Internasional yang pernah dipimpin oleh Theodore Permadi Rachmat serta Rini Suwandi. Kedua nama ini adalah nama-nama yang dibesarkan oleh Astra Internasional. Rini Suwandi selain pernah menjadi Direktur Utama Astra Internasional, juga pernah menjabat sebagai Menteri Perindustrian dan Perdagangan pada kabinet Gotong Royong yang lalu. Tentunya ini didasarkan pada kemampuannya yang luar biasa yang didapatkan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya di Astra Internasional. Sedangkan Theodore Permadi Rachmat atau yang dikenal sebagai Teddy Rachmat juga merupakan produk Astra Internasional.

Perusahaan ini disebut sebagai simbol kemenangan profesionalisme. Perusahaan yang didirikan dan dibesarkan oleh William Surjadjaja ini, memiliki budaya organisasi yang senantiasa ditekankan olehnya. Pak William menyebutnya dengan *Catur Dharma* yang terdiri dari *nation*, *team work*, *customer*, dan *the best*.

Nation berarti bahwa Astra harus menjadi aset nasional dan itu berarti, Astra harus maju bersama bangsa Indonesia secara keseluruhan. *Customer*, yang berarti pelayanan pada *customer*, artinya diharapkan, dengan pelaksanaan *Customer Service* akan tercapai “kepuasan pelanggan” yang akan berdampak pada “pembelian ulang” dan “referensi pada orang lain”. *Team work*, berarti bahwa setiap orang Astra harus menjunjung tinggi kemitrakerjaan di dalam perusahaan, dengan demikian dapat menjadi *Superteam*, bukan *Superman*. Sedangkan *the best* bermakna bahwa setiap orang Astra harus selalu berusaha mengerjakan yang terbaik.

“Kesaktian” Catur Dharma ini terbukti saat Pak William diguncang oleh prahara Bank Summa. Pada awal tahun 1993 tersebut, orang banyak menanti apa yang akan terjadi pada perusahaan tersebut. Bahkan beberapa eksekutif Astra pun, pada waktu itu ikut panik. Tapi setelah Astra diambil alih kepemilikannya oleh Prajogo Pangestu dan kepemimpinan Astra dipegang oleh Teddy Rachmat, ternyata Astra mampu membuktikan bahwa ia bukan hanya perusahaan yang besar omsetnya tapi juga solid manajemennya. Setelah urusan pengambil-alihan saham selesai, ternyata Astra mampu bangkit kembali.

Nilai-nilai yang ditanamkan Pak William dalam Catur Dharmanya, ternyata mampu membentuk manusia Astra yang sanggup bertahan dalam badai. Pergantian struktur kepemilikan yang tidak “mengguncangkan” bahkan “memperkuat” Astra membuktikan ampuhnya pelaksanaan dari dharma pertama, yaitu *to be Asset for Nation*. Sedangkan dharma kedua yaitu pelaksanaan *Customer Service* merupakan kekuatan dari perusahaan ini yang sudah biasa bekerja di dalam iklim kompetitif. Sedang berhasilnya Teddy Rachmat untuk menenangkan para karyawan saat itu, merupakan bukti konkrit dharma ketiga. Ternyata, Pak William memang bukan *superman* yang menjadi gantungan semua orang, tapi sudah berhasil membentuk *superteam*. Lalu dharma keempat, yaitu selalu mengerjakan yang terbaik merupakan konsekuensi dari dharma-dharma sebelumnya.

Kepribadian Teddy Rachmat yang baik dapat terlihat saat ia terpilih menjadi *Pemimpin Puncak Terpuji* di Indonesia tahun 1995, berdasarkan survei SWA. Teddy Rachmat sendiri adalah hasil dari gemblengan Astra yang mulai dari bawah bahkan ia mengatakan bahwa ia dapat mencapai posisi sebagai pimpinan Astra karena diberi kesempatan kedua saat ia melakukan kesalahan. Dari sini dapat terlihat bahwa

budaya organisasi Astra telah mengakar kuat pada diri Teddy Rachmat sehingga ia mampu memimpin Astra secara efektif.

Selain itu, kondisi Astra saat saham Astra dibeli oleh Putra Sampoerna dan Nusamba, pada saat itu ternyata pemerintah ikut berbicara dengan mengatakan bahwa Astra adalah perusahaan publik dan tidak boleh dikuasai oleh sekelompok orang tertentu. Dari sini dapat terlihat bahwa pemerintah mencoba melindungi budaya organisasi Astra. Agar jangan sampai gara-gara segelintir orang yang memiliki uang untuk membeli saham Astra, menyebabkan hancurnya budaya organisasi Astra yang tergolong *the best managed company in Indonesia*. Selain pemerintah, tampak pula masyarakat Indonesia juga ikut berusaha mempertahankan budaya organisasi Astra. Ini dapat terlihat dari tindakan berbagai perusahaan masyarakat yang memberikan “sanksi” bahkan memaksa Putra Sampoerna untuk menjual kembali sahamnya tersebut. Berdasarkan kondisi tersebut, dapat terlihat betapa Astra telah menjadi *Asset for Nation* yang dibanggakan oleh bangsa Indonesia.

Kesimpulan dan Solusi

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi dari berbagai organisasi yang ada di seluruh dunia ternyata memiliki andil yang sangat penting dalam menciptakan efektivitas organisasi yang menunjang keberhasilan organisasi tersebut.

Selain itu dengan membandingkan organisasi yang ada di Jepang, Korea Selatan dan Indonesia, maka dapat diamati bahwa adat istiadat bangsa memiliki peran penting dalam budaya organisasi yang ada. Karena itu perlu ditemukan dan dikembangkan budaya organisasi yang sesuai kepribadian bangsa dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi perusahaan sering kali terdiri dari manusia yang berbeda dalam berbagai hal, apakah bangsa atau suku yang berbeda, atau agama dan kepercayaan yang tidak sama. Belum lagi kalau memperhatikan pendidikan dan latar belakang keluarga. Pengaruh dari jenis kelamin dan usia, apalagi kedudukan, pangkat serta senioritas di dalam perusahaan pasti akan sangat besar dampaknya. Karena itu harus ditekankan bahwa *corporate culture must be deeply rooted and widely shared*. *Deeply-rooted* berarti harus ada nilai-nilai dasar yang sama yang tertanam secara dalam di hati sanubari tiap-tiap orang dalam organisasi tersebut. Sedangkan *widely shared* berarti budaya itu melekat, dimengerti, dan dihayati oleh semua orang yang ada di perusahaan tersebut pada semua bagian dan tingkat. Sehingga semua orang dapat berperilaku sama dalam menghadapi orang luar terutama konsumen. Ini adalah modal utama untuk mencapai efektivitas organisasi yang baik.

Melalui adanya persamaan nilai-nilai dasar yang tertanam pada diri setiap individu, maka organisasi akan jauh lebih mudah menerapkannya dengan efektif. Selain itu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik biasanya akan pula memiliki citra perusahaan atau *corporate image* yang baik pula.

Namun jangan dilupakan bahwa efektivitas organisasi, menuntut budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Jangan sampai perusahaan terlena akan kebesaran di masa lampau dan menjadi tidak peka terhadap kondisi yang ada sehingga tidak memiliki kemampuan berkompetisi saat ini dan di masa depan. Karenanya perusahaan harus senantiasa berorientasi pada *opportunity share* dan bukan hanya mengandalkan pada *market share* yang ada saja, sehingga

budaya organisasi mampu menunjang perusahaan untuk siap berkompetisi dan mampu merebut serta mempertahankan kepemimpinan di masa depan.

Pemerintah melalui kebijaksanaannya perlu senantiasa mempengaruhi budaya organisasi perusahaan dalam rangka membantu meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk mencapai kondisi tersebut maka perlu adanya “*link and match*” antara organisasi dengan pemerintah. Sehingga pemerintah mengetahui kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh organisasi dan pada akhirnya pemerintah dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk membantu organisasi yang ada dalam mengatasi berbagai masalah organisasi yang besar.

Daftar Pustaka

Bangun, Rikard. 1996, “Loncatan Korsel 137 kali,” *Kompas*.

Bangun, Rikard. 1996, “Semangat Inovatif Sampai Radik,” *Kompas*.

Drucker, Peter F. 1985. *Innovation And entrepreneurship*. Harper & Row Publisher.

Hamel, Gary & C.K. Prahalad. 1994. *Competing For The Future*. Harvard Business School Press.

Hodgetts, Richard & Fred Luthans. 1994. *International Management*. McGraw-Hill Inc., edisi kedua.

<http://www.swa.co.id/96/05a/SAJ04.008.html>, *Pengalaman Bermitra dengan Korea*.

<http://www.swa.co.id/96/05a/SAJ04.008.html>, *Ketika Chaebol Menggoyang Sogo Shosha*.

<http://www.swa.co.id/96/05a/SAJ04.008.html>, *Menyongsong Serbuan Korea*.

<http://www.swa.co.id/96/05a/SAJ04.008.html>, *Strategi Menggarap Pasar Indonesia*.

<http://www.swa.co.id/96/05a/SAJ04.008.html>, *Ekspansi Global Para Chaebol*

Kartajaya, Hermawan. 1996. *Marketing Plus 2000: Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Gramedia.

Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy*. Macmillan Publishing.

Porter, Michael. *Understanding Industry Structure and Competitive Dynamics*.

Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory*. Prentice Hall.

SWA Sembada. 1995, “Resep Menjadi CEO Ideal.”

The Chaebol. *Industrial Policy In Korea*.

The Chaebol. *Characteristics of Korean Corporation*.