

OPTIMALISASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBANGUN *IMAGE* ORGANISASI

Oleh :
Agus Prabawa

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi peran budaya organisasi mempunyai dampak nyata pada perilaku anggota organisasi sebagai individu, kelompok maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatannya terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi.

Pemahaman mengenai budaya organisasi selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja maupun pengembangan karier juga membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga organisasi dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

Percepatan perubahan lingkungan berakibat pada perubahan budaya organisasi. Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilakunya. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi.

Penurunan kinerja organisasi banyak disebabkan adanya perubahan budaya organisasinya, karena budaya organisasional merupakan salah satu

jenis aktiva tak berwujud milik organisasi. Mencermati narasi diatas yang menjadi permasalahan adalah Bagaimana melakukan perubahan menuju lembaga dengan Budaya Organisasi?

A. PEMBAHASAN

“ People is The Key “

“ Asset make possibility, people make it happen “

“ First we make people, and then we make product “

(Konosuhu Matsushita, 2003)

Tetapi manusia yang bagaimana? Yaitu Sumber Daya Manusia yang berbudaya, tetapi manusia yang nir-budaya cenderung mengandalkan kepada naluri dan hukum rimba, serta manusia yang nir-budaya tidak mampu untuk hidup teratur. Sumber Daya Manusia yang berbudaya adalah yang mempunyai nilai-nilai positif yang dapat dikontribusikan kepada organisasi dimana ia berada. Lawrence dan P. Huntington (2000) dalam simposiumnya mengatakan “ Budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara, dan bangsa diseluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, maupun ekonomi, tanpa kecuali. “

Lebih lanjut dikemukakan oleh Robbins (2003; 289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lainnya. Rob dan Jones (1998 : 23)

menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dimensi milik bersama yang mempelajari suatu kelompok pada saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang tidak cukup berhasil sehingga dianggap objek dan karena itu akan diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir dan merasa dalam menghadapi masalah serupa.

Pendapat tersebut dimaksudkan bahwa organisasi sebagai komunitas yang punya kecenderungan untuk mengembangkan lingkungan baik eksternal maupun internal yang mendorong tumbuh dan berkembangnya proses interaksi diantara anggota komunitas dan percaya bahwa melalui proses interaksi ini anggota komunitas akan dapat menemukan arah dan cara yang sesuai untuk pengembangan komunitas, terutama dalam hal pemecahan masalah yang dihadapi.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi untuk mencapai tujuannya (Jones, 2001 : 9). Hal ini dipertegas oleh Wood et.al (2001 : 391) yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang kuat dalam suatu organisasi atau dalam sub-unit organisasi dan yang memandu perilaku anggotanya. Kreitner dan Kinicki (2001) : 68) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang menekankan identitas organisasi. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma-norma yang mengendalikan interaksi organisasi dengan yang lainnya, suplier,

pelanggan, orang-orang diluar organisasi.

Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, maksudnya bahwa budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega dan melihat ke masa depan (Gibson, 2003 : 30).

Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Horrison dan Stokes, 1992 : 1).

Dengan demikian maka budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam setiap diri anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa yang dilakukan organisasi.

Greenberg dan Baron (1997 : 14) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan dasar dalam penyusunan strategi dimana perencanaan strategi, proses dan implementasinya merupakan hasil asumsi orang tentang organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada 3 fungsi budaya organisasi yaitu : 1) memberikan perasaan identitas para anggotanya, 2) meningkatkan komitmen anggota pada misi organisasi dan 3) mengklarifikasi serta memperkuat standar perilaku para anggota organisasi.

Agar budaya organisasi dapat tumbuh dan mengakar dengan kuat terlebih dahulu perusahaan harus mengenali jenis budaya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan dari manajemen tingkat atas untuk

membentuk budaya sesuai dengan kebutuhan pasar (Kotter dan Heskett, 1992 : 12-13). Lebih lanjut dijelaskan bahwa unsur-unsur yang bisa membentuk budaya yang kuat adalah :

1. Lingkungan usaha, maksudnya bahwa dimana perusahaan beroperasi akan menentukan apa yang harus dilakukan agar tujuannya bisa tercapai.
2. Nilai, merupakan konsep dan anggapan dasar suatu organisasi yang membentuk inti budaya perusahaan sebagai pedoman untuk berperilaku.
3. Heroes, yaitu budaya perusahaan yang kuat akan memiliki banyak pahlawan.
4. Upacara dan ritual, dimana perusahaan berusaha menciptakan komunikasi informal untuk kebersamaan dengan mengadakan acara pada waktu-waktu tertentu.
5. Jaringan budaya, untuk membentuk budaya yang kuat perusahaan harus mengenali jenis budaya yang dimiliki dan kemampuan dari *top management* untuk membentuk budaya sesuai kebutuhan pasar.

Menurut Wheelen dan Hunger (2002 : 89) bahwa unsur-unsur budaya organisasi meliputi : keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan ditanamkan pada anggota organisasi serta diteruskan dari satu generasi pegawai ke generasi pegawai berikutnya. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dapat dilestarikan dengan berbagai cara misalkan melalui seleksi dan rekrutmen, sosialisasi pada pegawai baru, pola pembinaan bawahan serta pola perilaku dan pola interaksi orang-orang dalam perusahaan sehingga akan membentuk budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan organisasi yang

mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut hemat saya, bahwa saat ini masyarakat kita terjebak oleh keadaan perilaku yang memperhatikan, budaya kita menjadi carut marut. Kemungkinan ini sebagai dampak negatif dari reformasi yang menurut saya hanya sepihak, yaitu *reformasi hak saja* dan belum menyentuh *reformasi kewajiban*, untuk itu solusinya adalah *kita harus Berani Berubah!*.

Perubahan Apa....?

- Perubahan dari lembaga yang berprestasi menjadi lembaga yang “ *berbudaya prestasi* “.
- Perubahan dari pekerja yang produktif menjadi pekerja yang “ *berbudaya produktif* “.

Intinya adalah dari sekedar perubahan, menjadi budaya khusus untuk lembaga, dari budaya menjadi Budaya Organisasi. Dengan demikian maka untuk melakukan perubahan menuju lembaga dengan budaya organisasi yaitu “ sadar dan berani berubah “.

Perhatikan kemauan dan kemampuan bangsa Jepang untuk berubah pada abad ke 19.

Budaya organisasi adalah sebagai sistem nilai, fungsi, dan acuan perilaku. Sistem nilai dimaksudkan bahwa yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai sistem perekat diantara anggota organisasi, sedangkan acuan untuk berperilaku adalah dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rob dan Jones (1998 : 23) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dimensi milik bersama yang mempelajari suatu kelompok pada saat

memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang tidak cukup berhasil sehingga dianggap objek dan karena itu akan diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir dan merasa dalam menghadapi masalah serupa.

Pendapat tersebut dimaksudkan bahwa organisasi sebagai komunitas yang punya kecenderungan untuk mengembangkan lingkungan baik eksternal maupun internal yang mendorong tumbuh dan berkembangnya proses interaksi diantara anggota komunitas dan percaya bahwa melalui proses interaksi ini anggota komunitas akan dapat menemukan arah dan cara yang sesuai untuk pengembangan komunitas, terutama dalam hal pemecahan masalah yang dihadapi.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi untuk mencapai tujuannya (Jones, 2001 : 9). Hal ini dipertegas oleh Wood et.al (2001 : 391) yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang kuat dalam suatu organisasi atau dalam sub-unit organisasi dan yang memandu perilaku anggotanya. Kreitner dan Kinicki (2001) : 68) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang menekankan identitas organisasi. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma-norma yang mengendalikan interaksi organisasi dengan yang lainnya, suplier, pelanggan, orang-orang diluar organisasi.

Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, maksudnya bahwa budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega dan melihat ke masa depan (Gibson, 2003 : 30).

Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Horrison dan Stokes, 1992 : 1).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam setiap diri anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa yang dilakukan organisasi.

Greenberg dan Baron (1997 : 14) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan dasar dalam penyusunan strategi dimana perencanaan strategi, proses dan implementasinya merupakan hasil asumsi orang tentang organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada 3 fungsi budaya organisasi yaitu : 1) memberikan perasaan identitas para anggotanya, 2) meningkatkan komitmen anggota pada misi organisasi dan 3) mengklarifikasi serta memperkuat standar perilaku para anggota organisasi.

Agar budaya organisasi dapat tumbuh dan mengakar dengan kuat terlebih dahulu perusahaan harus mengenali jenis budaya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan dari manajemen tingkat atas untuk membentuk budaya sesuai dengan kebutuhan pasar (Kotter

dan Heskett, 1992 : 12-13). Lebih lanjut dijelaskan bahwa unsur-unsur yang bisa membentuk budaya yang kuat adalah :

1. Lingkungan usaha, maksudnya bahwa dimana perusahaan beroperasi akan menentukan apa yang harus dilakukan agar tujuannya bisa tercapai.
2. Nilai, merupakan konsep dan anggapan dasar suatu organisasi yang membentuk inti budaya perusahaan sebagai pedoman untuk berperilaku.
3. Heroes, yaitu budaya perusahaan yang kuat akan memiliki banyak pahlawan.
4. Upacara dan ritual, dimana perusahaan berusaha menciptakan komunikasi informal untuk kebersamaan dengan mengadakan acara pada waktu-waktu tertentu.
5. Jaringan budaya, untuk membentuk budaya yang kuat perusahaan harus mengenali jenis budaya yang dimiliki dan kemampuan dari *top management* untuk membentuk budaya sesuai kebutuhan pasar.

Menurut Wheelen dan Hunger (2002 : 89) bahwa unsur-unsur budaya organisasi meliputi : keyakinan, harapan, dan nilai-nilai yang dipelajari dan ditanamkan pada anggota organisasi serta diteruskan dari satu generasi pegawai ke generasi pegawai berikutnya. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dapat dilestarikan dengan berbagai cara misalkan melalui seleksi dan rekrutmen, sosialisasi pada pegawai baru, pola pembinaan bawahan serta pola perilaku dan pola interaksi orang-orang dalam perusahaan sehingga akan membentuk budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Masalah yang sering terjadi adalah :

1. Tidak mampu membedakan antara budaya organisasi dengan peraturan lembaga.
2. Menganggap bahwa budaya organisasi itu ada dengan sendirinya.
3. Menganggap bahwa hanya ada satu cara untuk membangun budaya organisasi.
4. Menganggap bahwa budaya organisasi adalah urusan pimpinan, bukan urusan semua orang dalam organisasi.

Salah paham 1 : Budaya dan Peraturan

- Budaya organisasi (BK) adalah “peramuan” berpola *top – middle – bottom*, kemudian disamakan ke setiap seluruh organisasi, dan menjadi nilai-nilai kehidupan bersama, yang dapat muncul dalam bentuk perilaku formal maupun informal.
- Peraturan organisasi (PP) adalah “peramuan” dari visi-misi strategi organisasi, berpola *top - down*, dan kemudian dijadikan sebagai aturan main bersama yang bersifat formal yang sebagian bersumber dari Budaya Korporasi. Jadi PP turunan dari BK.

Apa yang terjadi kemudian...?

- Kita secara kurang hati-hati mengklaim peraturan organisasi sebagai budaya organisasi.
- Yang terjadi adalah pimpinan berkumpul merumuskan nilai, lantas “dipaksakan” ke bawah (apapun istilahnya, sosialisasi maupun workshop)
- Efek awal : 1). Tidak ada *sense of belonging* dari warga korporasi, 2). Matinya nilai budaya yang ada pada tingkat bawah, 3). Mencerminkan arogansi manajemen puncak korporasi.

- Efek selanjutnya : 1) Tidak berjalan sebagaimana dikehendaki, 2). Menghamburkan biaya, dan 3). Membuat warga korporasi meremehkan organisasi.

Salah paham 2 : ada dengan sendirinya.

- Bagaimana kalau yang tumbuh gandum atau padi, baik. Kalau yang tumbuh ilalang, yang serupa gandum atau padi ?
- Bagaimana jika budaya yang tumbuh itu menguntungkan pribadi atau kelompok dalam organisasi, dan bukan perusahaan secara keseluruhan ?

Salah paham 3 : Singularitas

- Budaya perusahaan itu dapat dibangun dengan cara disosialisasikan, diumumkan, dan pelanggarnya di hukum.
- Padahal, budaya tidak pernah dapat dibangun dengan cara disosialisasikan, budaya hanya dapat dibangun secara efektif dengan diinternalisasikan, atau dengan bahasa yang “lebih hidup”, disemaikan !
- Penyemainya pun harus *Toilored – made*.

Salah paham 4 : Urusan BOS

- Budaya organisasi adalah urusan semua warga organisasi
- Tugas pemimpin adalah memimpin transformasi budaya

Reformasi rupanya bukan saja merubah tatanan politik secara mendasar, melainkan juga budaya. Hiruk pikuk dan silih bergantinya budaya global dan lokal yang terjadi sejak reformasi hingga hari ini membuat Indonesia sebagai negara dan sebagai bangsa berada pada kondisi sudah melepas budaya lama, tetapi belum memegang budaya baru. Pada hemat

saya organisasi negara bangsa Indonesia mengalami kekosongan budaya. Bukan dalam arti tidak punya budaya, kita punya budaya, tetapi budaya individu dan kelompok belum pada pada tataran budaya *nation*. Hal ini sesuai dengan pendapat Asip F. Hadipranata, bahwa organisasi negara yang berbudaya merupakan agregasi dari organisasi-organisasi bisnis yang berbudaya ditambah organisasi publik dan nirlaba yang berbudaya.

Organisasi bisnis yang berbudaya merupakan motor penggerak, karena organisasi inilah yang menciptakan nilai ekonomi dan kesejahteraan bagi masyarakat. Budaya organisasi negara Jepang dibentuk dari agregasi organisasi bisnis yang telah ber- *Good Corporate Culture*. Dan yang terkini adalah pengembangan budaya perusahaan (*Good Corporate Culture*) yang dapat mendewasakan dana mematangkan budaya korporat di perusahaan agar pelaksanaan *Good Culture Government* merupakan transformasi dari kewajiban menjadi sebuah kebutuhan dan *value* dari individu warga korporasi.

B. KESIMPULAN

Sisi lain dari organisasi yang penting namun kurang mendapat perhatian yang memadai yaitu budaya organisasi. Hal ini “wajar” mengingat bahwa budaya ibarat bagian yang terbenam dari suatu gunung es.

Fungsi budaya organisasi adalah memberikan perasaan identitas para anggotanya, meningkatkan komitmen anggota pada misi organisasi, memperkuat standar perilaku para anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis & Werther. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York McGraw Hill.
- Djokosantoso Mulyono, 2007, *GCC sebagai inti GCG*, Salemba Djakarta.
- Greenberg, J. and R.A. Baron. 1997, *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work*, 7th edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Glisson, Charles. 1988. Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Journal of Administrative Quarterly*. 33.
- Harrison, Roger and Herb Stokes. 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. Preiffer Co, California, USA
- Jones, Gareth R. 2001. *Organizational Theory : Texts and Cases : Third Edition*. Prentice Hall International Inc.
- Kotter, John P & Heskett, James. 1997. *Corporate Culture and Performance – Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Prenhallindo, Jakarta.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*, Fifth Edition, Irwin McGraw – Hill.
- Lawrence, 2000, *How Values Shape Human Progres*, Prenticehall Inc, USA.
- Milkovich G.T and Jhon W. Boudreau, 1997, *Human Resources Management*, Eight Edition, Times Mirror Higher Education Group Inc.
- Robbins Steplen P, 2003. *Organization Behavior*, Prenticehall Inc, New Jersey. USA
- Rubby Johan, *Makalah Seminar Sehari Pengembangan Social Capital*, 28 Juli 2007