

BUDAYA ORGANISASI: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan

Oleh:

Wilson Bangun

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Abstract: The organizational culture is one of indicators indicates to increase the corporate comparative advantage. The organization's succes depends on the increasing of performance, in other side the failure of organization comes from the decreasing in performance. The purpose of this research is to explore the concept of the organizational culture and its role in achieving organizational success. The type of research used was library research. The organizational culture consist three levels, such as artifact, espoused values, and basic assumption. Organizational culture has to differentiate between strong and weak culture. Strong cultures have a greater impact on employee behaviors and are more directly related to reduce turnover.

Keywords : organizational culture, strong culture, and comparative advantage.

Pendahuluan

Dewasa ini banyak perusahaan yang gagal mencapai tujuannya karena tidak mempunyai daya saing yang kuat dalam menghadapi pasar yang serba lengkap ini. Dalam era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan nasional akan menghadapi persaingan yang tajam untuk berkiprah di dunia bisnis. Untuk memperoleh pasar yang lebih luas, perusahaan harus mempunyai daya saing yang lebih dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Daya saing itu dapat berupa produk yang dihasilkan, pelayanan, maupun sumberdaya manusiannya. Perusahaan harus dapat mempunyai nilai lebih ke atas sumberdaya-sumberdayanya (*added value for resources*), sehingga akan menghasilkan daya saing yang kuat atas perusahaan-perusahaan lain.

Perusahaan tidak luput dari persaingan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) di bidang sumber daya manusia (Bangun, 2006). Persaingan merupakan suatu konsep yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Persaingan menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat mendukung kinerjanya, seperti inovasi dan budaya kohesif. Oleh karena itu sesuatu keharusan bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat bersaing terjadi (Porter, 1994:1). Strategi bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dari kekuatan-kekuatan pesaing (*competitor*). Oleh karena itu daya saing yang tinggi merupakan sesuatu keharusan bagi perusahaan untuk mencapainya, karena tanpa itu sulit bagi perusahaan untuk bertahan dan bersaing.

Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam strategi bersaing, antara lain, daya tarik industri untuk kemampulabaan (*profitability*) jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya (Porter, 1994:1). Hal ini dikemukakan karena tidak semua perusahaan menawarkan peluang yang sama untuk kemampulabaan secara berkesinambungan dan yang inheren dengan perusahaannya. Pada sisi lain, faktor-faktor penentu dalam strategi bersaing relatif dalam suatu perusahaan. Pada kebanyakan perusahaan, lebih mementingkan kemampulabaan dari faktor-faktor penting lainnya.

Kedua faktor tersebut tidak dapat secara parsial dilakukan untuk menentukan strategi bersaing. Sebuah perusahaan dalam industri yang mempunyai posisi lebih baik dari perusahaan lainnya mungkin saja tidak memperoleh laba yang lebih tinggi seandainya memilih posisi bersaing yang buruk. Sebaliknya, sebuah perusahaan dalam posisi bersaing yang lebih baik mungkin memperoleh laba yang lebih rendah dalam industri. Oleh karena itu kedua faktor tersebut harus dilakukan secara bersama-sama dalam strategi bersaing.

Pada tingkat negara-negara ASEAN, daya saing produk unggulan Indonesia mengalami kemerosotan. Menurut laporan *World Economic Forum* (2003-2004), pada tahun 1999 daya saing Indonesia menduduki peringkat ke 37, tahun 2000 turun ke peringkat 44, peringkat 49 pada tahun 2001, peringkat 69 pada tahun 2002, dan menduduki peringkat 72 pada tahun 2003. Porter (1994) mengatakan bahwa suatu negara memperoleh keunggulan daya saing (*comparative advantage*) jika perusahaan yang ada di negara tersebut dapat bersaing dengan perusahaan di negara lain. Daya saing suatu negara dapat ditentukan oleh kemampuan industri dalam melakukan inovasi. Berdasarkan data di atas, dapat dikatakan bahwa secara umum daya saing perusahaan-perusahaan di Indonesia mengalami kemerosotan.

Dewasa ini, dalam era globalisasi ini perusahaan-perusahaan nasional menghadapi persaingan bukan hanya dengan perusahaan-perusahaan sejenis dalam negeri saja, tetapi juga menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan luar negeri yang dapat kita ketahui kualitas dan strategi pemasarannya sudah cukup mapan untuk bersaing. Banyak pengalaman yang dapat kita lihat dari produk-produk unggulan Indonesia yang selama ini memberikan kontribusi besar terhadap PDRB, seperti produk-produk pertanian, tekstil, dan lain sebagainya, sedang menghadapi persaingan dengan produk-produk luar negeri. Produk-produk pertanian kita kalah bersaing dengan produk-produk pertanian dari Thailand, Taiwan, China, dan Vietnam baik dari segi kualitas maupun harga. Beberapa tahun terakhir ini, dengan masuknya produk tekstil China ke Indonesia mengakibatkan banyak perusahaan-perusahaan tekstil Indonesia yang berhenti berproduksi. Sebagai contoh, Propinsi Jawa Barat merupakan salah satu sentra industri tekstil terbesar di Indonesia atau sebesar 60 % perusahaan tekstil dan produk tekstil (TPT) di Indonesia ada di Jawa Barat (sampai tahun 2003), mengalami penurunan drastis dengan masuknya produk tekstil dari luar negeri seperti produk tekstil China yang dapat menjual harga yang lebih murah pada tingkat kualitas yang sama. Pada tahun 1990-an, salah satu komoditi unggulan ekspor nonmigas Indonesia adalah TPT yang memberikan kontribusi devisa sebesar hampir 20 % dari total ekspor nonmigas Indonesia. Pada saat itu dapat diketahui bahwa 75 % dari ekspor nasional Indonesia adalah berasal dari nonmigas.

Saat ini, secara menyeluruh banyak perusahaan-perusahaan tekstil di Indonesia yang mengalami penurunan kinerja karena menurunnya daya saing

produk yang dihasilkannya. Banyak faktor yang menyebabkan menurunnya daya saing produknya antara lain, iklim usaha dan perdagangan yang kontradiktif, seperti perangkat hukum dan kebijakan pemerintah. Selain itu, budaya manajemen Indonesia yang masih bersifat feodalisme, kurangnya memanfaatkan IPTEK, dan produktivitas SDM yang rendah.

Keunggulan bersaing dapat ditimbulkan adanya perbedaan (*differentiated*) yang dimiliki suatu perusahaan terhadap perusahaan sejenis lainnya. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah yang semuanya memberikan kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan dapat menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya (Kotter dan Heskett, 2006).

Pada awalnya, budaya organisasi tidak diminati oleh orang-orang non akademisi, karena mereka tidak yakin bahwa pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja organisasi. Namun, setelah dilakukan penelitian oleh beberapa universitas dan konsultan seperti Harvard, Stanford, MIT, McKinsey, dan MAC mulai merasakan betapa pentingnya apa yang mereka sebut sebagai budaya korporat (*corporate culture*) atau budaya organisasi (*organization culture*). Dasar pemikiran mereka melalui hasil dari tiga penelitian antara lain, penelitian mengenai perusahaan Jepang yang terus-menerus mengungguli kompetitor dari Amerika, perusahaan-perusahaan Amerika yang tetap punya kinerja yang baik di tengah-tengah intensifikasi kompetisi bisnis yang memanas sejak tahun 1970-an, dan perusahaan-perusahaan yang sedang berjuang mengembangkan serta menerapkan strategi untuk menghadapi lingkungan kompetitif baru.

Budaya perusahaan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar, khususnya bila budaya itu kuat (*strong culture*). Budaya perusahaan yang kuat dapat mengakibatkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing, sehingga dapat mengambil tindakan dan terkoordinasi terhadap pesaing dan pelanggan. Selain daripada itu, budaya perusahaan dapat mengarahkan para karyawan yang mempunyai kompetensi yang lebih untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan.

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya menunjukkan gambaran atau ciri suatu kelompok tertentu ditengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya. Dalam kelompok tertentu ada suatu peraturan atau ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan dan memecahkan sesuatu permasalahan. Peraturan atau ketentuan yang ditetapkan tersebut harus dijunjung bersama untuk dilaksanakan sehingga merupakan suatu kepercayaan dan mempunyai nilai yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya.

Setiap negara mempunyai cara yang berbeda dalam melaksanakan suatu aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga bisa dikatakan bahwa budaya dari setiap negara itu berbeda. Di suatu negara tertentu juga terdapat kelompok-kelompok tertentu yang memiliki budaya berbeda, itulah yang disebut sebagai sub-budaya (*sub-culture*). Seperti halnya di Indonesia terdapat banyak suku memiliki budaya yang berbeda. Dengan demikian di negara Indonesia yang majemuk ini terdapat banyak budaya yang berbeda.

Hal yang sama, dalam sebuah organisasi mempunyai budaya yang disebut sebagai budaya organisasi (*organization culture*). Budaya organisasi adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai (*values*) yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya. Schein (2004) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Dalam sebuah perusahaan, budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aspek kunci dari suatu organisasi.

Robins (2002) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, ada karakter tertentu yang dimiliki suatu organisasi sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Karakteristik tersebut dibagi dalam beberapa tingkat antara lain:

1. Inovasi dalam pengambilan risiko: tingkat mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko.
2. Perhatian secara detail: tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil: tingkat tuntutan kepada manajemen untuk memusatkan perhatian pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut.
4. Orientasi kepada individu: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan akibat hasil terhadap individu dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap kelompok: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam kelompok.
6. Agresivitas: tuntutan kepada orang-orang dalam organisasi agar agresif dan bersaing.
7. Stabilitas: tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status *quo* dibandingkan pertumbuhan.

Karakteristik-karakteristik tersebut merupakan nilai (*value*) bagi suatu organisasi. Setiap perusahaan mempunyai karakteristik tersendiri dan berbeda dengan organisasi lain, sehingga nilai suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lainnya tergantung kepatuhan para anggota organisasi dalam melaksanakan karakteristik-karakteristik yang dimilikinya. Karakteristik setiap organisasi sudah ditetapkan sejak organisasi tersebut didirikan oleh pendirinya (*founder*) sesuai visi dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan ketentuan yang bersifat deskriptif.

Kreitner dan Kinicki (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Berdasarkan pengertian tersebut budaya organisasi memiliki tiga karakteristik antara lain: (1) budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, dan (3) berlaku pada dua tingkat yang berbeda,

masing-masing tingkat beragam dalam kaitannya dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Budaya organisasi dapat dilihat secara jelas (*concrete*) dan yang lebih abstrak. Budaya organisasi yang secara konkrit wujudnya dapat dilihat secara jelas, misalnya organisasi mencakup akronim, gaya berbusana, penghargaan, mitos dan cerita mengenai organisasi, daftar nilai yang dipublikasikan, upacara dan ritual, yang dapat diamati, lapangan parkir khusus, dekorasi, dan sebagainya. Selain dari pada itu, sifat konkrit ini juga mencakup perilaku yang ditunjukkan oleh individu-individu dan kelompok dalam organisasi. Sedangkan budaya organisasi yang bersifat abstrak, budaya merefleksikan pada nilai-nilai (*values*) dan keyakinan (*belief*) yang dimiliki oleh para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang bersifat konkrit lebih mudah untuk diubah dibandingkan dengan yang bersifat abstrak. Nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi yang bersifat abstrak lebih lama bertahan dan tidak terlalu cepat mengalami perubahan.

Individu-individu yang bergabung dengan organisasi akan menerima nilai-nilai dan kepercayaan yang diajarkan kepada mereka. Akan tetapi, nilai dan kepercayaan yang mereka terima belum tentu cukup membantu mereka untuk mencapai hasil yang ditentukan organisasi. Individu tersebut perlu belajar agar nilai-nilai dan keyakinan yang mereka miliki dapat berkembang pada diri mereka.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi itu sangat kompleks dan mempunyai multi dimensional. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan kepercayaan yang diterima dan diterapkan semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak lain dari sekumpulan peraturan dan ketentuan yang disepakati untuk dilaksanakan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi mempunyai nilai yang tinggi apabila para anggotanya patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan organisasi tersebut. Sebaliknya, mempunyai nilai yang rendah apabila para anggota organisasi tidak patuh pada aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan organisasi (Bangun, 2008).

Budaya organisasi merupakan cerminan dari karakteristik-karakteristiknya, bukan menunjukkan perasaan para anggotanya. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan ketentuan deskriptif sehingga dapat membedakannya dengan sikap kerja. Para peneliti tentang budaya organisasi menemukan cara mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi, patuh terhadap ketentuan-ketentuan organisasi, menghargai sasaran yang ingin dicapai, menghargai perkembangan organisasi, dan mendorong terciptanya persaingan. Sedangkan penelitian tentang sikap kerja lebih menekankan pada cara untuk mengukur respon dari lingkungan kerja. Para karyawan mengarah pada perasannya untuk menilai pekerjaannya, positif-negatif, baik-buruk, atau memuaskan-tidak memuaskan.

Belakangan ini, studi tentang budaya korporat menjadi perhatian yang serius. Berbagai kalangan ikut mengambil bagian dan perhatian atas betapa pentingnya peranan budaya perusahaan dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett, menyimpulkan bahwa budaya korporat bisa menimbulkan dampak yang dahsyat terhadap individu dan kinerja, khususnya dalam lingkungan yang kompetitif, bahkan dampaknya bisa

jadi lebih kuat ketimbang faktor-faktor lain, seperti: strategi, struktur organisasi, sistem manajemen, alat-alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain (Kotter dan Heskett, 2006). Di Indonesia, penelitian yang dilakukan oleh Moeljono di Bank Rakyat Indonesia (BRI) menemukan bahwa budaya korporat berperan secara sangat signifikan terhadap keunggulan korporasi dalam bentuk produktivitas pelayanan. Demikian juga, sebuah studi di Danar Hadi menunjukkan bahwa budaya keluarga yang profesional di dalam perusahaan keluarga menjadi pendorong bagi keunggulan organisasi (Moeljono, 2005). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya korporat dapat menentukan keunggulan besaing perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Imai (1996) dalam Moeljono (2005), bahwa budaya korporat merupakan faktor struktur dan psikologis yang menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, produktivitas, dan daya saing dalam jangka panjang.

Di Indonesia, sebagian besar studi budaya korporat berada pada area positivis, universal, deduktif, kuantitatif, dan *one-way approach*. Varian yang dipilih adalah varian klasik, yaitu deterministik (Moeljono, 2005). Oleh karena itu, di Indonesia perlu pemahaman dan penerapan secara lebih mendalam mengenai budaya korporat. Memang secara umum, perusahaan telah menyadari bahwa pengaruh budaya korporat sangat signifikan terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Namun, belum menerapkannya secara benar-benar karena tidak menghitung secara kuantitatif berapa besar kontribusinya dalam meningkatkan daya saing tersebut. Dengan demikian, melalui perguruan tinggi khususnya Fakultas Ekonomi, perlu ditingkatkan penelitian tentang budaya korporat.

Tingkatan Budaya Organisasi

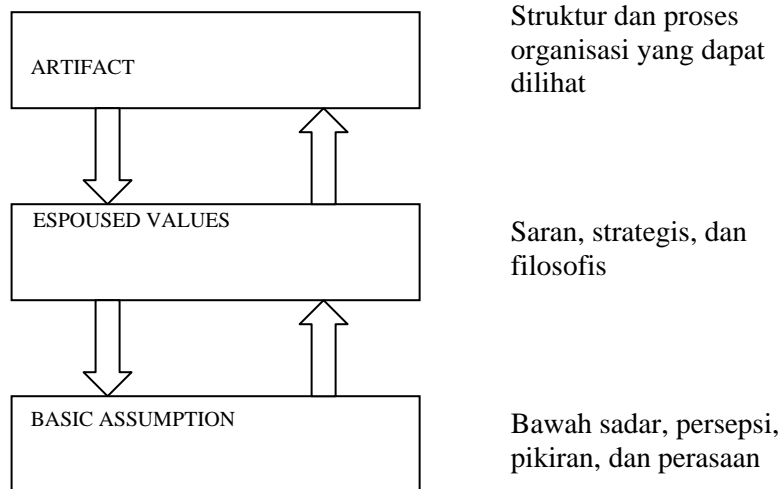
Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat dibagi menjadi dua tingkatan, antara lain budaya tidak nyata (abstrak), dan budaya yang dapat diketahui secara nyata. Budaya tidak nyata adalah suatu budaya yang tidak dapat dilihat wujudnya atau dirasakan, tetapi mempunyai arti yang besar dan dapat mengubah perilaku manusia. Tetapi, budaya nyata merupakan budaya yang dapat diketahui dengan menggunakan pancaindera manusia, seperti dilihat, didengar, dan dirasakan. Dengan demikian, baik budaya tidak nyata maupun nyata sama-sama mempunyai nilai dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam perusahaan.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat antara lain *artifacts*, *espoused beliefs and values*, dan *underlying assumption* (Gambar 1). *Artifacts* adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. *Artifact* dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, bila Anda memasuki sebuah perusahaan besar mungkin Anda dapat melihat peralatan kantornya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya. Contoh lain bisa kita lihat, sebuah bank melayani nasabahnya dengan biasa-biasa saja, tetapi pada bank lain pelayanannya sangat luar biasa, setiap nasabah yang datang diberi minuman atau permen. Dari contoh-contoh di atas dapat kita lihat dan rasakan adanya perbedaan dari kedua perusahaan tersebut.

Espoused beliefs and values merupakan suatu pengorbanan untuk perbaikan dalam pekerjaan. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapa disadari oleh manusia. Schein mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya. Nilai-nilai yang didukung ini dapat menciptakan *artifacts*. *Underlying assumption* adalah suatu keyakinan yang dianggap sudah oleh anggota organisasi. tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya. Sebuah bank mempunyai anggapan dasar bahwa startegi pelayanan yang dilakukan akan disenangi oleh nasabahnya.

Christian Homburg dan Christian Pflösser (2000) membagi budaya organisasi menjadi empat bagian antara lain, nilai dasar, norma, artifak, dan perilaku. Berdasarkan hasil penelitiannya, mereka berasumsi bahwa organisasi yang berbagi nilai akan lebih mungkin untuk mendukung pasar. Pada bagian lain, norma akan memandu perilaku yang berorientasi pada pasar dalam suatu organisasi. Perbedaan dari kedua bagian tersebut adalah, norma memandu perilaku dalam suatu konteks khusus, sedangkan nilai memandu perilaku secara umum.

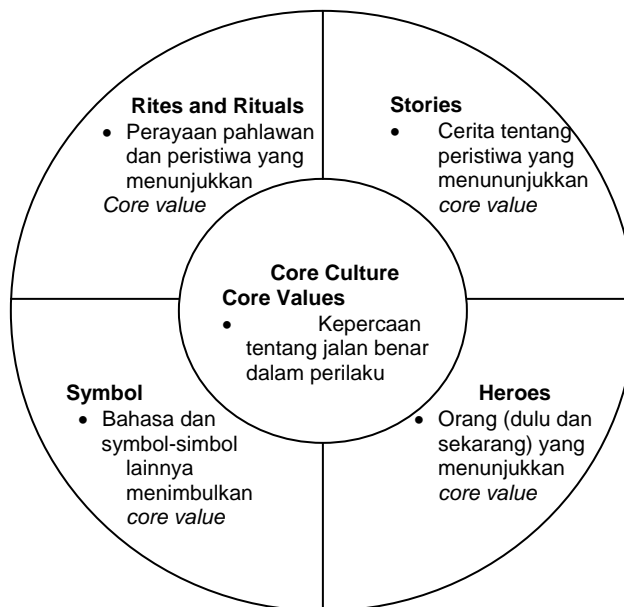
Pada bagian artifak, hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa artifak memainkan peranan yang krusial dalam menentukan perilaku dalam organisasi. Artifak meliputi cerita, pengaturan, ritual, dan bahasa yang diciptakan organisasi dan mempunyai arti simbolis yang kuat. Kemudian, perilaku dimaksudkan adalah pola perilaku organisasi dengan suatu fungsi instrumental.



Gambar 1: Tingkatan Budaya Organisasi.

Schermerhorn (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan ke dalam dua bagian seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Gambar tersebut menjelaskan bahwa bagian luar merupakan budaya pengamatan (*observable culture*) dan pada bagian dalam adalah budaya inti (*core culture*). Budaya pengamatan adalah sesuatu yang dapat dilihat dan didengar ketika pekerjaan disekitar sebuah organisasi oleh pengunjung, pelanggan, atau pekerja. Budaya pengamatan dapat dibuktikan dalam pakaian kerja, bagaimana mereka menata

kantornya, berbicara dan perilakunya terhadap yang lain, kebiasaan dalam percakapan, dan berbicara tentang memuaskan pelanggannya. Selain itu, budaya pengamatan juga membicarakan tentang bagaimana pendiri organisasi melanjutkan bagian-bagian kehidupan organisasi setiap harinya, antara lain, sejarah (*stories*), pahlawan (*hero*), acara dan upacara keagamaan (*rites and rituals*), dan tanda (*symbols*). Sejarah, diantaranya adalah sejarah lisan dan cerita, bercerita dan menceritakan kembali sesama anggota, cerita-cerita yang berkaitan dengan drama dan kejadian dalam kehidupan sebuah organisasi. Pahlawan, seseorang diluar perhatian khusus dan siapa yang menyelesaikan sebuah pengakuan dengan bangga, termasuk di dalamnya pendiri dan model-model peran. Acara dan upara keagamaan, diantaranya adalah upacara dan pertemuan-pertemuan, merencanakan dan secara spontan, bahwa mrayakan kesempatan penting dan menyelesaikan kinerja. Tanda, penggunaan secara khusus dari bahasa dan ekspresi non verbal lain, tema penting berkomunikasi dalam kehidupan organisasi. Menurut Jusi (2001) pada PT. SQC Indonesia, bahwa untuk hal-hal yang menyangkut tanda, kebiasaan-kebiasaan yang sederhana akan lebih mudah penyesuaiannya. Kegiatan penyesuaian tersebut akan lebih sulit apabila berhubungan dengan nilai-nilai dan perbedaan keyakinan anggota organisasi yang menyangkut keinginan untuk menyatukan norma-norma dan keyakinan-keyakinan setempat yang dianut beberapa kelompok tertentu (Djokosantoso, 2005).



Gambar 2: Dua Bagian Budaya Organisasi

Bagian dalam dari budaya organisasi adalah budaya inti. Ini sesuai dengan nilai-nilai inti (*core values*) atau asumsi dasar dan keyakinan bahwa bentuk dan petunjuk perilaku orang-orang, dan kontribusi secara kenyataan, pada berbagai aspek gambaran yang benar dari budaya pengamatan. Menjadikan budaya organisasi kuat dengan kecil tapi menaruh bebandari nilai-nilai inti. Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam menjalankan aktivitasnya menekankan tipe nilai-

nilai inti nilai-nilai pelayanan pelanggan, kinerja yang paling baik, inovasi, tanggungjawab sosial, integritas, keterlibatan pekerja, dan tim kerja.

Keanekaragaman Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan adanya kesamaan persepsi untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu organisasi. Dengan demikian, heterogenitas dari berbagai aspek dalam suatu organisasi seperti perbedaan suku, tingkat pendidikan, status sosial, dan agama mempunyai persepsi yang sama. Tetapi, pengakuan tentang budaya organisasi itu dapat dipandang sebagai budaya dominan (*dominant culture*) dan sub-budaya (*sub-culture*).

Budaya dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Sub-budaya biasanya terjadi pada perusahaan-perusahaan besar yang terdiri dari banyak bidang. Setiap bidang mempunyai budaya yang berbeda antara satu dengan bidang lainnya. Perbedaan budaya tersebut dapat diakibatkan dari perbedaan kegiatan, geografis, konsumen, dan lingkungannya. Setiap bidang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan yang berbeda, sehingga setiap bidang tersebut mempunyai strategi yang berbeda pula. Bidang pemasaran mempunyai kegiatan dan tujuan yang berbeda dengan bidang produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, sehingga mempunyai budaya yang berbeda pula. Demikian pula pemasaran suatu produk berbeda pada setiap wilayah disebabkan perbedaan karakter konsumennya, sehingga pemasaran suatu produk yang sama pada wilayah yang berbeda mempunyai budaya yang berbeda pula. Dengan demikian, bidang pemasaran suatu produk tertentu dapat mempunyai budaya yang berbeda disebabkan perbedaan wilayah. Namun demikian, sub-budaya ini mencakup budaya inti (*core-culture*) untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Schein (2004) mengemukakan dalam setiap budaya organisasi terdapat tiga jenis sub budaya organisasi, antara lain, *operator culture*, *engineer culture*, dan *executive culture*. *Operator culture* merupakan sub budaya karyawan di lini depan yang bertugas memproduksi dan menyajikan produk yang akan dihasilkan perusahaan. *Engineer culture* adalah sub budaya yang merancang proses untuk menghasilkan produk. *Executive culture* bertanggung jawab atas strategi yang dilakukannya untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. C. Scott Smith, Chris Francovich, dan Janet Gieselman (2000) melakukan penelitian pada *Veteran Affairs Medicals Centre (VAMC)* di Amerika Serikat menggunakan tiga jenis sub budaya dari Schein. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sub budaya yang berbeda mempunyai nilai-nilai yang dapat menjadi penghalang saling memahami antarbudaya.

Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya kuat (*strong culture*) dengan budaya lemah (*weak Culture*). Budaya kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para

anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Budaya kuat dapat menunjukkan semakin sedikitnya jumlah karyawan yang absen dan tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Budaya kuat dapat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan semacam itu menunjukkan tingginya keterlibatan dan komitmen para anggota terhadap organisasi. Selanjutnya, gambaran seperti ini akan mengurangi karyawan meninggalkan perusahaan. Disamping itu, budaya kuat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi.

Budaya perusahaan kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan *shared values* dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian *CEO*.

Secara logika dapat dinyatakan bahwa perusahaan yang berkinerja tinggi, berarti memiliki daya saing yang tinggi pula. Dengan demikian, budaya kuat dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kotter dan Heskett (2006) mengemukakan bahwa budaya kuat mempengaruhi kinerja berlandaskan pada tiga gagasan. Pertama, penyelarasan sasaran (*goal alignment*), perusahaan yang berbudaya kuat, karyawannya cenderung mengikuti pemimpin yang sama. Suatu pernyataan yang diungkapkan *CEO* perusahaan skala menengah akhir-akhir ini: "Saya tidak bisa membayangkan bila saat ini harus menjalankan perusahaan yang berbudaya lemah, atau tanpa budaya sama sekali". Karena semua staf akan berjalan menuruti keinginannya masing-masing pada berbagai arah yang berbeda.

Kedua, perusahaan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Suatu tindakan untuk mendorong karyawan agar dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan cara seperti ini, para karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja, sehingga mereka terdorong untuk bekerja keras. Mereka juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka dalam perusahaan. Ketiga, menyediakan struktur dan pengendalian tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang bisa menghambat motivasi dan inovasi.

Sebagai contoh perusahaan yang mempunyai budaya kuat, antara lain, Terry Deal dan Allan Kennedy, Northwestern Mutual, dan IBM. Terry Deal dan Allan Kennedy menunjukkan Tandem Computers sebagai contoh perusahaan berbudaya kuat. Perusahaan tersebut dibentuk berlandaskan sejumlah keyakinan dan praktik-praktik manajemen yang teratur. Perusahaan tersebut juga dikatakan tidak memiliki bagan organisasi formal dan menerapkan sedikit aturan formal, namun karyawan tidak saling mengganggu tugas masing-masing dan tetap bekerja produktif menuju

arah yang sama karena adanya aturan tidak tertulis dan saling pengertian. Northwestern Mutual, perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa memiliki budaya yang sama kuatnya dengan Tandem Computers. Setiap musim panas perusahaan ini menyelenggarakan konvensi tiga hari bagi agen dan staf *home office*. Pertunjukan ini penuh dengan pengakuan terhadap individu yang telah berhasil menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Perusahaan IBM mempunyai budaya kuat, pada pertengahan tahun 1930-an karyawan IBM dikenal reputasinya sebagai pegawai loyal yang bermotivasi tinggi. Sebagai konsensus dalam perusahaan tersebut menuju budaya kuat, antara lain, (1) rasa hormat pada martabat dan hak semua karyawan, (2) memberi layanan terbaik pada pelanggan, dan (3) bekerja keras meraih sasaran dengan tujuan melaksanakan tugas dengan cara-cara yang unggul (Kotter dan Heskett (2006).

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang sudah mapan mempunyai semboyan *high ethics high profit* dan *no pain no gain*. Perusahaan-perusahaan tersebut akan memperoleh keuntungan yang panjang, dan mampu menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Di Indonesia, perusahaan-perusahaan seperti ini adalah PT Astra Internasional dan Indofood. Dalam dunia bisnis Internasional, contoh perusahaan jenis ini adalah Coca Cola, Procter dan Gamble, McDonald, Toyota, dan Singapore Airline. Perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif karena mempunyai budaya yang mapan (Wirawan, 2007).

Tipe Budaya Organisasi

Sebelumnya telah diungkapkan bahwa setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dalam mencapai tujuannya. Perbedaan tersebut dapat diketahui dengan melihat efektivitas budaya organisasi. Suatu kemungkinan bahwa budaya organisasi tertentu lebih efektif bila dibandingkan dengan yang lainnya. Perbedaan efektivitas dapat diketahui melalui tipe budaya. Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan bahwa ada tiga tipe budaya organisasi antara lain, konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif.

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Pada tipe budaya seperti ini, keyakinan normatif berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan sesama anggota. Pasif-defensif mempunyai keyakinan yang dapat memungkinkan para karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya agresif-defensif adalah budaya yang mendorong karyawannya bekerja dengan keras untuk mencapai tujuannya. Tipe budaya seperti ini mempunyai keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa

1. Budaya korporat dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Perusahaan yang menganut budaya orientasi pada pelanggan, pemegang saham,

- dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan, mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya semacam itu.
2. Budaya korporat merupakan faktor kunci untuk menentukan berhasil tidaknya perusahaan dapat mengungguli perusahaan sejenis lainnya. Dalam dunia bisnis yang semakin lengkap ini, budaya adaptif akan semakin berdampak negatif secara finansial pada masa akan datang.
 3. Budaya perusahaan kuat akan dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan tinggi, yang berarti dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Budaya kuat dapat mendorong perilaku para karyawan dan unsur-unsur lainnya dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

- Bangun, Wilson, 2008, *Intisari Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.
- Djokosantoso Moeljono, 2005, *Cultured!: Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kotter, John P., dan James L. Heskett, 2006, *Budaya Korporat dan Kinerja*, Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 2003, *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan: Erly Suandy, Jakarta: Salemba Empat.
- Ndraha, Talizuduhu, 2002, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, Michael E., 1994, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robins, Stephen P., 2006, *Organizational Behavior*, 10th Edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Schein, Edgar H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, John Wiley & sons, Inc.
- Schermerhorn, John R, Jr., 2008, *Management*, Nineth Edition, John Wiley & sons Inc.
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.