

MENGUBAH BUDAYA KERJA SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS BANGSA*

Erhamwilda**

Abstrak

Persoalan bangsa saat ini adalah masalah kualitas sumber daya manusia (SDM). Kualitas SDM ditandai dengan rendahnya kemampuan bersaing, kinerja, Human Development Index (HDI), dan produktivitas kerja. Salah satu faktor yang perlu dianalisis berkaitan dengan kinerja SDM adalah budaya kerja dalam organisasi/lembaga. Budaya kerja dapat dibangun/diubah oleh organisasi dengan membentuk budaya organisasi/lembaga yang khas, jelas, terumuskan sesuai visi, misi, dan tujuan setiap organisasi/lembaga. Membangun budaya organisasi berarti mendorong kinerja karyawan/anggota, agar memperoleh hasil yang terbaik bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga masing-masing. Upaya membangun dan mengubah budaya kerja yang baik amat tergantung pada top pimpinan dan pimpinan di bawahnya.

Kata kunci : mengubah, budaya kerja, kualitas, bangsa.

1. Pendahuluan

Sampai saat ini, Indonesia masih terhitung sebagai negara berkembang, dan sangat sulit diprediksi berapa tahun lagi waktu yang dibutuhkan untuk mengubah statusnya menjadikan negara maju. Bangsa ini ingin terus mengejar ketertinggalan yang amat parah, yang diwarisi era kolonialisme yang amat panjang.

Di era tinggal landas ini, seluruh potensi bangsa dan segenap unsur kemasyarakatan diharapkan telah matang secara optimal dikerahkan untuk mencapai kehidupan berbangsa yang cerdas, maju, adil, dan makmur, baik spiritual maupun material. Perjuangan untuk menuju bangsa yang maju, ternyata, bukanlah upaya yang mudah.

* Naskah Peserta Unggulan Lomba Karya Tulis Ilmiah (LKTI) Dosen Unisba TA. 2005/2006

** **Erhamwilda, Dra., M.Pd.**, adalah Dosen Tetap Fakultas Tarbiyah Unisba

Dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek), bangsa Indonesia masih lebih banyak mengejar ketertinggalan, dibanding diakui sebagai penemu atau penentu kemajuan Iptek apalagi pelopor, meskipun telah ada di antara anak bangsa ini yang mampu menjadi tenaga ahli di negara maju.

Posisi Indonesia dalam berbagai aspek, saat ini, sedang berada dalam keadaan yang sangat terpuruk. Sebagai ilustrasi data, daya saing bangsa pada tahun 2002, menurut *World Economic Forum, United Nation Development Program, General Competitive Report* (Sidik Priadana, 2004) menunjukkan:

- Daya saing bangsa : urutan ke 49 dari 49 negara berkembang
- Daya saing sumber daya manusia : urutan ke 48 dari 49 negara berkembang
- *Human Development Index (HDI)* : urutan 112 dari 117 negara.
- Tingkat produktivitas : urutan terendah ke 2 di Asia setelah Banglades
- KKN : urutan ke 3 di dunia
- Daya Tarik Investasi : urutan terakhir di Negara ASEAN.

Selanjutnya, berdasarkan laporan *International Transparency Report*, tahun 2003 (Sidik Priadana, 2004), Indonesia menjadi negara terkorup peringkat ke-1 dari 8 (delapan) negara di Asia (di bawah Filipina, Thailand, Cina, Korea Selatan, Malaysia, Hongkong, dan Singapura)

Kemudian, dalam laporan *The Global Competitiveness Report*, tahun 2004 (Muchamad Nafi, 2004), daya saing Indonesia berada pada peringkat ke 69 dari 104 negara. Peringkat ke-69 pada tahun ini sedikit lebih baik dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2003 Indonesia menempati posisi ke-72, lebih baik dari Filipina yang menempati peringkat 76, tapi jauh tertinggal dari Singapura yang berada pada posisi ke-7 dan tertinggal dari Malaysia yang berada pada posisi ke 31, serta Thailand di posisi 34.

Berdasarkan laporan tersebut, semua elemen bangsa mestinya berupaya untuk meningkatkan diri, agar daya saing, mutu SDM, dan tingkat produktivitas anak bangsa ini terus meningkat.

Persoalan kemajuan bangsa amat sangat ditentukan oleh kualitas anak bangsa, dan salah satu aspek yang turut menentukan kualitas bangsa adalah budaya yang mereka bangun dan wujudkan dalam berbagai aktivitasnya, baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota komunitas dari suatu organisasi/lembaga/masyarakat di mana ia berada.

Dalam hal ini, Herbert Simon, seorang profesor di Universitas Camegie-Mellon, Pittsburg, yang pernah memenangkan hadiah Nobel tahun 1978, menyatakan bahwa organisasi merupakan perkumpulan dari manusia, maka apa yang dilakukan oleh organisasi akan ditentukan oleh manusianya (Alauddin Sidal, 2005:1). Dengan kata lain, manusia yang ada dalam suatu organisasi merupakan tenaga penggerak dan penentu kemajuan suatu organisasi.

Alauddin Sidal (2005:2) menyatakan, aspek yang paling utama atau '*critical success factor*' dalam suatu organisasi ialah aspek kemanusiaan dan hubungan antarmanusia dalam dunia kerja. Sebuah organisasi yang dilengkapi dengan teknologi termodern dan sistem yang paling canggih sekalipun, tidak akan bermakna jika sifat kemanusiaan tidak diperhatikan dan tidak dihayati bersama dalam melakukan pekerjaan.

Budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh manusia sebagai hasil pemikiran dan akal budinya (Badudu dan Zain, 1996:211). Sejalan dengan pendapat ini Koentjaraningrat (Munandar Sulaeman, 1993: 12) menyatakan bahwa kebudayaan berasal dari kata Sanskerta *budhayah*, yaitu bentuk jamak dari *budhi* yang berarti budi atau akal. Jadi keseluruhan aktivitas manusia merupakan hasil pemikiran atau akal budinya dan menjadi pedoman bagi tingkah lakunya sebagai makhluk sosial, itulah yang disebut budaya.

Mencoba menilik budaya kerja SDM bangsa Indonesia, masih banyak dijumpai di berbagai lembaga maupun organisasi, budaya kerja yang mengundang rendahnya kinerja. Misalnya: budaya kerja santai, kerja seadanya, menunda-nunda pekerjaan, lebih senang mencontoh dari pada mencipta, bekerja hanya karena ingin mendapatkan penghasilan, bekerja karena takut pada pimpinan, bekerja hanya karena takut tidak dapat memenuhi kebutuhan pokoknya, bekerja tanpa target yang jelas sehingga

banyak waktu yang terbuang, menghindar dari kesulitan, bekerja untuk kesenangan diri, dan masih banyak budaya lainnya, yang tanpa disadari turut menentukan mutu SDM anak bangsa ini.

Hampir di semua bidang kerja dan lembaga/organisasi yang tidak punya komitmen budaya yang jelas, budaya kerja dengan kinerja rendah ini terlihat pada sebagian kecil, atau mungkin sebagian besar karyawan/anggota organisasi/lembaga itu. Misalnya, seorang pedagang dituntut menjadi pelayan yang baik, karena kesuksesannya turut ditentukan oleh kepuasan pelanggan. Tapi masih ada pedagang yang tidak peduli itu. Seorang guru sebelum mengajar harus membuat perencanaan, tapi masih ada yang tidak melakukan karena menganggap mengajar adalah pekerjaan sederhana, cukup dengan modal kemampuan berbicara. Seorang pimpinan biasa datang tidak tepat waktu, karena merasa berkuasa. Seorang dosen dituntut untuk disiplin dalam mengajar, melayani mahasiswa dengan ramah, melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ternyata, tidak semua dosen melakukannya. Seorang karyawan bisa jadi dalam sehari bekerja di kantor hanya diisi dengan ngobrol, baca koran, main *games*, karena dia bekerja hanya kalau ada yang mengawasi dan barangkali ada juga yang kebingungan dengan apa yang harus dia kerjakan dan masih banyak contoh lainnya.

Kinerja adalah *ratio outcome* terhadap *output*, yaitu sejauh mana *output* yang dihasilkan dalam suatu pekerjaan bermanfaat atau berdaya guna. Bila diamati secara cermat, dalam berbagai lembaga/perusahaan masih ditemukan adanya para karyawan yang masuk kantor dalam kesehariannya tanpa pekerjaan yang jelas dan tentu hasil kerjanya pun tidak jelas targetnya.

Untuk mengatasi masalah sikap dan perilaku tersebut, salah satu faktor yang perlu dianalisis lebih jauh adalah faktor budaya kerja yang tumbuh dalam suatu organisasi/lembaga serta bagaimana mengubahnya. Untuk itu, tulisan ini akan menitikberatkan pembahasan pada: bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, siapa yang harus mengubah budaya, apa yang harus dilakukan jika suatu organisasi ingin mengubah budaya pada SDM-SDM yang ada pada organisasi tersebut, faktor-faktor apa yang menghambat dan menunjang bagi terbangunnya suatu budaya organisasi dengan kinerja tinggi.

2. Tinjauan Pustaka

2. 1 Pengertian Budaya Kerja dan Budaya Organisasi

a. Budaya

Budaya, menurut Kotter dan Heskett (1992:4), adalah: “*The Totality of Socially transmitted behaviour patterns, arts, beliefs, institutional, all other products of human work and thought characteristics of community or population*”. Tylor (Nadriah, 1997: 43) mengatakan bahwa: “*culture or civilization, taken its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as member society.*”

Alauddin Sidal (2005) menyatakan, budaya merujuk kepada falsafah yang berkaitan dengan perilaku, tindakan, dan pembawaan yang sesuai dengan adat istiadat dan kebiasaan manusia. Budaya berkaitan erat dengan aspek-aspek norma dan moral tertentu yang disepakati dan diterima bersama oleh masyarakat. Dengan demikian, budaya dapat dikaitkan dengan ciri-ciri, sifat, sikap, dan kebiasaan individu, masyarakat atau bangsa. Budaya turut menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu bangsa untuk maju.

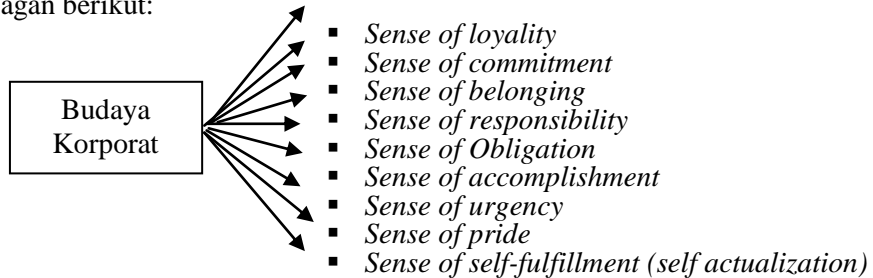
b. Budaya Kerja

Syed Othman Alhabshi (2005) menjelaskan, budaya kerja ialah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang setiap pegawai dan staf dalam organisasi. Cara kerja itu direalisasikan seperti itu karena sudah menjadi kebiasaan atau tradisi organisasi tersebut.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa nilai ialah sesuatu yang dipegang oleh suatu organisasi. Ia diterima oleh seluruh masyarakat dalam organisasi itu. Jika apa yang dipegang itu adalah baik, maka nilai itu adalah baik dan positif. Jika tidak, ia dianggap tidak baik atau negatif dan akan ditolak. Jumlah semua nilai yang direalisasikan/dihayati dalam kerja itulah yang disebut dengan budaya kerja. Jika nilai-nilai yang direalisasikan adalah baik, maka tentulah budaya kerja itu menghasilkan kerja yang sangat baik, sabar, jarang marah, lembut, rendah hati, mencari kebaikan orang, dan memuji orang pada tempatnya.

Budaya kerja yang mendorong untuk mencapai keberhasilan atau tujuan organisasi dikenal juga dengan budaya korporat. Budaya korporat merupakan bentuk pengamalan dan tindakan yang bertujuan untuk membangun rasa dan sentimen tertentu pada organisasi. Tujuan budaya

korporat dalam organisasi, menurut Alauddin Sidal (2005) adalah seperti bagan berikut:



c. Budaya Organisasi

Budaya menuntun individu-individu atau kelompok untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari dalam sebuah organisasi.

Stoner, et al (1996: 182) mengemukakan budaya organisasi sebagai : “sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sementara, Robins (2001:510) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “*A Common perception held by organization’s member; a system of shared meaning*”. Sedangkan Ivancevich dan Matteson (2002:67), mengemukakan bahwa:” *Organizational culture is what employees percieve and how this perception create a pattern of beliefs, value, and expectation*”.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan Nanus & Dobbs (Nurkolis, 2003:202) menjelaskan bahwa: “Budaya organisasi adalah keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi dasar para anggota organisasi yang menentukan bagaimana suatu pekerjaan dijalankan. Budaya organisasi menentukan bagaimana energi organisasi dan struktur organisasi akan ditransformasikan ke dalam pekerjaan yang bermanfaat.”

Pengertian-pengertian tersebut memberikan gambaran bahwa budaya organisasi terwujud karena diciptakan oleh individu-individu yang memiliki pola asumsi dasar bersama untuk menentukan bagaimana suatu pekerjaan dijalankan serta bagaimana masalah suatu organisasi dipecahkan, baik eksternal maupun internal. Budaya itu diterima sebagai keyakinan dan nilai-nilai yang harus dipertahankan dan ditularkan kepada karyawan atau anggota baru dalam mengembangkan dirinya dan berperilaku sebagai anggota.

Dengan demikian jelaslah bahwa budaya organisasi dapat dijadikan landasan dan fondasi yang kuat bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan dalam menjalankan aktivitasnya (*survival*) serta mengembangkan dirinya (*to growth*).

2.2 Pentingnya Nilai sebagai Inti Budaya Kerja dalam Organisasi

Nilai, menurut Iman Sudirman (2005), adalah “suatu referensi (pedoman) yang digunakan individu sebagai dasar untuk menilai baik dan buruknya sesuatu”. Hal ini senada dengan pandangan Robbins & Mukerji (1994 : 598) bahwa: “*Values represent basic convictions about what is right and wrong*”. Dari kedua definisi tersebut jelaslah bahwa nilai adalah keyakinan yang dianut individu ataupun kelompok untuk menentukan dan memilih tindakan yang benar atau salah.

Yaslis Ilyas (2003: 98) mengemukakan bahwa: “nilai-nilai dasar tim kerja yang menjadi norma kelompok akan mempengaruhi kualitas, kuantitas, dan prestasi kerja anggotanya”. Eksistensi nilai pada sebuah organisasi adalah amat penting, sebab nilai itu akan mempengaruhi jalannya organisasi. Robbins (2001:62) mengemukakan bahwa:

“values are important to the study of organizational behavior because they lay the foundation for understanding of attitudes and motivation and because they influence our perceptions. Individuals enter an organization with preconceived notions of what “ought” and what “ought not” to be of course, these notions are not value free.

Nilai-nilai organisasi menjadi acuan dan pegangan yang mempengaruhi semua anggota organisasi serta seluruh keputusan dan tindakan manajemen.

Pengaplikasian nilai-nilai organisasi sebagai budaya oleh anggota organisasi akan turut mempengaruhi pengembangan kompetensi anggota organisasi.

Reni Rosari (2005) mengungkapkan bahwa: hasil penelitian menunjukkan budaya korporat (*corporate culture*) mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja dan keefektifan organisasi.

Lebih lanjut, Reni Rosari (2005) menjelaskan fungsi budaya korporat secara rinci adalah:

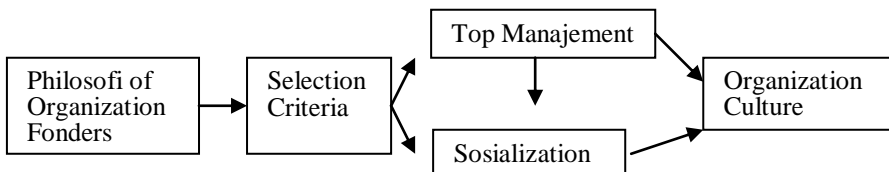
- Mekanisme pengendali yang membentuk dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawan;
- Lem sosial yang membantu memelihara stabilitas sistem sosial melalui pengkomunikasian berbagai standar apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan;
- Pengembangan *sense of identity* bagi para karyawan;
- Pendefinisian “batas-batas” berperilaku atau berbagai karakteristik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain;
- Fasilitator pengembangan komitmen terhadap organisasi melebihi kepentingan pribadi dan unit organisasional.

2.3 Membangun Budaya Kerja dalam Organisasi

Syed Othman Alhabsi (2005) menyatakan bahwa budaya kerja dibentuk oleh sistem, prosedur, dan struktur organisasi. Ketiganya harus selaras dan sejalan dengan nilai-nilai yang dipegang, individu yang ada dalam organisasi. Misalnya, karyawan yang rajin, berdedikasi, bekerja tidak pandang waktu, tapi oleh perusahaan/lembaga tidak diberi imbalan yang setimpal, maka sudah tentu yang rajin itu makin lama makin malas. Contoh lain, perusahaan/lembaga ingin menerapkan keadilan, tapi pimpinan sendiri tidak adil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, atau orang yang tidak jujur dan tidak *amanah*, tidak ditindak.

Alauddin Sidal (2005) menyebut organisasi sebagai wadah bagi pembentukan sub budaya tersendiri, yang dalam konteks organisasi, budaya dapat diartikan sebagai peraturan dan panduan bagi sistem perilaku dan perbuatan individu sebagai anggota/karyawan yang berada dalam suatu organisasi.

Pada awalnya, budaya organisasi terbentuk amat tergantung pada falsafah pendirinya. Pendiri organisasi sangat berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, sebab pendiri memiliki visi dan misi yang akan membentuk organisasi. Dalam hal ini, Robbin, Stephen P (2001:523) menggambarkan pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:



Gambar tersebut memberi penjelasan bahwa: *top management* mempunyai otorita dalam mengelola organisasi, menentukan iklim umum dari perilaku karyawan yang dapat diterima atau ditolak.

Iman Sudirman (2005) mengemukakan, secara komprehensif budaya perusahaan dibentuk oleh interaksi beberapa faktor, yaitu pendiri, kelompok pendiri, dan *top manager*, interaksi sosial, perubahan lingkungan, *national culture*, dan *regional culture*. Dengan lebih khusus, Nurkolis (2003: 209) menegaskan :

Tindakan para pemimpin puncak memiliki pengaruh besar terhadap budaya organisasi. Apa yang dikatakan dan cara bertindak pemimpin puncak menciptakan norma-norma, akan menurun pada organisasi. Hal tersebut akan tampak pada pimpinan puncak dalam menghadapi risiko, seberapa besar tingkat kebebasan yang diberikan kepada anak buahnya, cara berpakaian yang tepat, dan sebagainya.

Reni Rosari (2005) mengemukakan peran top manajemen mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya korporat. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebaran dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (model).

Menurut Reni Rosari (2005), pemimpin dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya melalui lima mekanisme berikut:

- Fokus perhatian. Para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai, dan *concerns* mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya, dan dukung.
- Reaksi terhadap krisis. Bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.
- Pemodelan peran. Para manajer puncak dapat mengkomunikasikan berbagai nilai melalui kegiatan mereka sendiri, terutama kegiatan yang menunjukkan loyalitas, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi panggilan tugas.

- Alokasi imbalan. Kriteria yang digunakan sebagai basis pengalokasian imbalan, seperti promosi atau pemberian penghargaan, serta cara penyampaiannya, mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh organisasi dan pimpinan.
- Kriteria seleksi. Komitmen manajer dalam mengeksekusi kegiatan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kriteria dan prosedur yang telah ditetapkan juga mengkomunikasikan nilai-nilai pemimpin.

Pengembangan budaya organisasi pada dasarnya amat ditentukan oleh visi, misi, dan tujuan organisasi. Sebagaimana dinyatakan Iman Sudirman (2005) bahwa “Budaya organisasi yang seharusnya perlu ditumbuhkembangkan oleh organisasi adalah budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi”.

2.4 Mengubah Budaya Kerja

Reni Rosari (2005) mengemukakan perubahan budaya dapat dipengaruhi dengan:

- Dukungan top manajemen. Perubahan budaya harus dimulai dari hirarkhi yang paling atas yaitu top manajemen. Model peran positif yang dimainkan top manajemen akan menentukan keberhasilan proses perubahan.
- Sistem imbalan. Agar budaya berfungsi secara efektif, sistem imbalan harus sejalan dengan nilai-nilai budaya. Perubahan budaya mensyaratkan perubahan sistem imbalan untuk mendorong penerimaan serangkaian nilai baru.
- Perancangan kembali proses sosialisasi. Nilai-nilai baru perlu ditanamkan melalui berbagai program sosialisasi. Berbagai cerita, simbol, dan ritual baru diciptakan untuk menggantikan budaya yang sekarang.
- Pelibatan seluruh jajaran. Para karyawan dan kelompok dalam organisasi dapat dimobilisasi untuk mempengaruhi perubahan budaya. Melalui penggunaan partisipasi karyawan dan penciptaan iklim saling percaya, nilai-nilai baru lebih mudah ditanamkan.
- Pengaturan kembali personalia. Rotasi jabatan dapat digunakan untuk melemahkan sub budaya. Seleksi dan promosi para karyawan yang mempunyai karakteristik pribadi sesuai nilai-nilai baru.

- Formalisasi nilai-nilai baru. Penggantian berbagai norma tidak tertulis dengan berbagai aturan dan regulasi formal yang dijalankan secara ‘keras’.

Reni Rosari (2005) mengungkapkan pula langkah-langkah perubahan budaya, yaitu :

- Diagnosis dan pengangkatan ke permukaan budaya perusahaan/organisasi sekarang
- Artikulasi berbagai arah strategik baru
- Penetapan berbagai nilai dan norma baru
- Identifikasi kesenjangan budaya (*culture gaps*)
- Pemecahan masalah kesenjangan budaya

Perubahan budaya merupakan proses jangka panjang, memakan waktu bertahun-tahun, bukanlah suatu proses *quick fix*.

Selanjutnya Lewin (Uyung Sulaksana, 2004: 62) menyebutkan tiga langkah dalam perubahan budaya, yaitu:

- a. Pencairan** (*unfreezing*) tingkatan sekarang merupakan upaya melemahkan kekuatan yang membentuk perilaku organisasi saat ini. Aktivitas yang dapat dilakukan, di antaranya, pembentukan tim, penyusunan program kerja tim dan konsep perubahan, analisis masalah dan pemilihan alternatif tindakan. Aktivitas ini dilakukan, agar semua pihak yang terkait merasa yakin diperlukan perubahan.
- b. Perpindahan** (*moving*) merupakan upaya menindaklanjuti hasil langkah pencairan (*unfreezing*). Aktivitas yang dilakukan antara lain: penyampaian konsep baru beserta alasan pentingnya perubahan. Aktivitas ini tujuannya untuk memastikan agar mereka yang terkait dalam pelaksanaannya tidak kembali kepada cara lama.
- c. Pembekuan/pemantapan** (*refreezing*) merupakan upaya menciptakan kestabilan dalam organisasi dengan cara kerja baru dan terjaga dari cara kerja lama. Aktivitas yang dilakukan adalah proses sosialisasi budaya organisasi yang baru, penciptaan nilai-nilai atau norma baru, monitoring perubahan dan upaya perubahan-perubahan, dan memanej perubahan melalui pelatihan. Aktivitas ini targetnya adalah penggunaan mekanisme pendukung yang dapat menguatkan cara kerja baru.

Lewin mengisyaratkan perlunya top manajemen aktif menggerakkan dan memberi contoh kepada anggotanya agar perubahan dapat dicapai sesuai dengan rencana. Contoh dari pimpinan diwujudkan dalam bentuk implementasi perilaku baru yang sudah disepakati bersama dari hasil perubahan budaya organisasi. Pimpinan mengikuti seluruh proses re-edukasi dan proses kegiatan lainnya selama melaksanakan langkah-langkah perubahan.

3. Pembahasan

3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Setiap lembaga/organisasi, baik yang formal maupun non formal, pada dasarnya punya budaya kerja, namun ada budaya kerja yang baik dan mendukung bagi kemajuan lembaga/organisasinya, sebaliknya ada juga budaya kerja yang malah merugikan lembaga/organisasi.

Budaya kerja yang baik, bisa jadi dikalahkan budaya kerja yang tidak baik, jika budaya kerja yang baik tidak dominan dalam suatu organisasi, atau lemahnya budaya organisasi yang mendorong pencapaian tujuan. Hal ini karena menurut Iman Sudirman (2005), budaya yang baik adalah budaya yang kuat mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan, sedangkan budaya yang berkembang belum tentu budaya yang seharusnya.

Baik tidaknya budaya yang dimiliki lembaga/organisasi dapat dicermati dari perilaku individu-individu, perilaku kelompok, atau perilaku organisasi secara keseluruhan, apakah budaya yang ada dalam organisasi mendorong bagi kemajuan organisasi, atau sebaliknya, melemahkan pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, dapat dicermati apakah suatu organisasi punya budaya yang jelas, tegas, dan terumuskan secara rinci yang dijadikan patokan dalam perilaku kerja. Adanya perumusan budaya yang baik, dapat ditelusuri, dari rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi yang jelas, kemudian terumuskan menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik tentu tidak terlepas pula dari filosofi dibangunnya organisasi/lembaga itu oleh pendiri. Iman Sudirman (2005) menegaskan bahwa: "Budaya organisasi yang seharusnya perlu ditumbuhkembangkan oleh organisasi adalah budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Budaya kerja yang baik akan dengan sendirinya mendorong kinerja yang baik, karena bila seperangkat perilaku disepakati sebagai nilai yang

mengikat untuk mencapai tujuan organisasi diamalkan setiap orang (baik pimpinan maupun anggotanya), maka dengan sendirinya orang akan berperilaku sesuai tujuan organisasi.

Beberapa perusahaan dan organisasi yang telah berhasil membangun budaya organisasi antara lain: PT Telkom, PT POS Indonesia, Bank Syariah, Malaysia Railway, Pesantren Darut Tauhid, dan sebagainya.

PT. Telkom, Tbk memiliki visi: “*To Become a Dominant Infocom Player in Regional*” , Misinya: (a). *To Provide One Stop Services with Excellent Quality and Competitive Price.* (b). *Managing Business Through Best Practices, Optimizing Superior Human Resource, Competitive Technology, and Synergizing Business Partners.* Budaya perusahaan PT Telkom, Tbk. adalah *The Telkom Way 135*, di mana *The Telkom Way 135* sebagai budaya korporasi yang dikembangkan Telkom merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyerasikan langkah semua Insan Telkom dalam menghadapi persaingan bisnis *InfoComp*. Di dalam budayanya terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjwai insan Telkom, yaitu:

- 1(satu) asumsi dasar yang disebut *Committed 2 U*
- 3 (tiga) nilai inti, mencakup: *Customer value, Excellent Service, dan Competent People*
- 5 (lima) langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yaitu: *Stretch The Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is My Job, dan Reward the Winners.* Dengan membangun budaya kerja seperti di atas, PT Telkom telah berhasil mengubah pelayanannya dari pelayanan lambat menjadi cepat, dari jumlah sambungan telepon yang sedikit menjadi banyak.

Contoh lain adalah PT POS Indonesia (Persero), visinya: Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli lingkungan, dikelola oleh SDM yang profesional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat. Selanjutnya Misi PT POS:

- Menyediakan sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan negara.

- Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan Iptek tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat, dan mitra kerja.

Budaya perusahaan PT POS adalah:

- Berusaha mencapai yang terbaik
- Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman
- Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan
- Menjunjung tinggi semangat kerjasama dalam kelompok
- Menghargai kreativitas pribadi
- Ikatan yang lestari di antara seluruh jajaran
- Perhatian yang tulus
- Bangga sebagai Insan Pos Indonesia.

Dengan mengacu pada budaya perusahaan tersebut, PT Pos telah menunjukkan kemajuan dalam pelayanan kepada masyarakat, dan tetap maju dalam tingginya persaingan, bahkan pelayanan pos semakin luas dan mudah karena bertambahnya kantor-kantor cabang.

Masih banyak contoh organisasi/lembaga lain yang telah menunjukkan kemajuan yang signifikan karena mampu membangun budaya organisasi yang khas, jelas, dan tegas, serta diamalkan oleh pimpinan, anggota, kelompok, gabungan kelompok yang ada pada organisasi/lembaga ataupun perusahaannya. Pesantren Darut Tauhid misalnya, menjadi dikenal karena punya budaya organisasi yang jelas dan konsisten dalam pengamalan nilai-nilai Islam, yang diangkat dari visi, misi, dan tujuannya, kemudian secara terus menerus disosialisasikan melalui berbagai media, cerita, simbol-simbol, slogan, sehingga menjadi keyakinan, norma, nilai, sikap, dan membentuk asumsi dasar dalam bertingkah laku seluruh warganya. Budaya organisasi tersebut terwujud karena pimpinan mampu menjadi model, dan secara terprogram menyosialisasikan serta memantau pengamalan budaya organisasinya.

Perwujudan budaya organisasi yang telah dilakukan perusahaan/organisasi di atas sesuai dengan pandangan Iman Sudirman (2005) yang menyatakan bahwa: budaya organisasi adalah kumpulan dari norma, nilai, serta perlakuan yang menjadi dasar bagi seorang karyawan/pimpinan dalam bertindak mencapai tujuan. Budaya

disosialisasikan melalui *Artefacts* (cerita, simbol-simbol, slogan) selanjutnya tumbuh menjadi keyakinan, norma, nilai, dan sikap, dan akhirnya menjadi asumsi dasar berperilaku setiap orang.

Keberhasilan sebuah organisasi membangun budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja anggotanya. Havard (Stoner, Freeman dan Gibert, 1996: 187) menyatakan bahwa: “budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja”. Eoh (Surya Darma, 2004: 27) menemukan dari hasil penelitiannya: adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kreativitas. Sementara, Richman (Adam I. Indrawijaya, 2002: 38) menyatakan bahwa “unsur kebudayaan tetap memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perilaku manajerial dan bagi pencapaian tujuan organisasi”. Selanjutnya Wilson & Rosenfield (Uyung Sulaksana, 2004: 165) berkesimpulan bahwa: “budaya perusahaan bersifat sangat pervasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi”.

Persoalannya adalah kenapa ada organisasi yang telah merumuskan visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaganya, tapi tidak maju bahkan cenderung mengalami kemerosotan. Di sinilah pentingnya membangun budaya organisasi, dengan kerangka nilai yang jelas, disosialisasikan secara terprogram oleh top manajemen beserta jajarannya, dan pimpinan mampu menjadi teladan serta konsisten terhadap budaya tersebut. Budaya organisasi dapat dinyatakan telah terbentuk ketika pimpinan dan anggota menjadi terbiasa berperilaku sesuai budaya organisasinya. Untuk pembiasaan perilaku dalam dunia psikologi yang sering dirujuk adalah teori-teori *behaviorisme*. Misalnya teori *Koneksionisme* Thorndike (Muhibin Syah, 2003) yang berdasarkan eksperimennya menyimpulkan bahwa: (a) pembentukan perilaku perlu dorongan, (b) perilaku yang diharapkan terbentuk, jika individu memperoleh efek yang memuaskan (*law of effect*) dari perilakunya, (c).pembentukan perilaku perlu kesiapan (*law of readiness*), (d) pembentukan perilaku perlu latihan/pengulangan (*law of exercise*)

Selanjutnya, teori *operant conditioning* Skinner yang membuktikan bahwa untuk terbentuknya suatu perilaku agar menjadi kebiasaan perlu adanya *reinforcement /penguatan* jika perilaku yang diharapkan ditampilkan.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dalam pembentukan budaya organisasi, para pemegang kendali organisasi, dapat membuat program

sosialisasi, agar perilaku seluruh personil yang terlibat dalam organisasinya mencerminkan budaya organisasi.

3.2 Siapa Yang Harus Mengubah Budaya?

Budaya yang muncul dalam organisasi dapat berasal dari dalam organisasi atau luar organisasi sebagai hasil interaksi sosial. Budaya organisasi yang terwujud di suatu organisasi/lembaga sangat tergantung pada pengaruh mana yang kuat (dominan), apakah budaya organisasi yang dibentuk oleh pendiri sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi atau budaya yang berasal dari pengaruh luar (regional, nasional, dan perubahan lingkungan) yang lebih dominan. Jika pimpinan kuat dan memiliki kharismatik, paham, serta punya komitmen terhadap budaya organisasi yang dipimpinnnya, maka budaya yang akan terwujud adalah budaya organisasi. Sebaliknya, pimpinan tidak kuat dengan budaya organisasinya, maka budaya yang muncul dalam organisasi adalah budaya luar .

Hal di atas sejalan dengan yang diungkapkan Reni Rosari (2005) bahwa peran top manajemen mempunyai dampak utama pada pembentukan budaya korporat. Melalui gaya kepemimpinan, apa yang dikatakan, dan bagaimana berperilaku, para eksekutif puncak menetapkan berbagai nilai dan norma yang dipraktikkan organisasi. Keefektifan penyebaran dan penanaman nilai-nilai inti budaya sangat tergantung pada komitmen jajaran manajemen puncak, terutama dalam memainkan peran sebagai panutan (model).

Pandangan tersebut sesuai juga dengan pandangan Robbin, Stephen P (2001:523) bahwa: top manajemen mempunyai otorita dalam mengelola organisasi, menentukan iklim umum dari perilaku karyawan yang dapat diterima atau ditolak.

Dengan demikian jelas bahwa pimpinanlah yang akan menentukan apakah sebuah organisasi/lembaga memiliki budaya yang baik sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaganya, atau terjadi sebaliknya budaya yang berkembang dalam organisasi adalah budaya dari pengaruh luar organisasi sehingga organisasi/lembaga itu kehilangan identitasnya. Secara ideal setiap perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi seharusnya mencerminkan budaya organisasinya, tapi bisa jadi karena pengaruh zaman dan perubahan masyarakat, nilai-nilai organisasi sebagai inti budaya organisasi terkalahkan oleh nilai yang dibawa orang-orang yang masuk ke organisasi.

3.3 Apa yang harus Dilakukan dalam Mengubah Budaya Organisasi?

Mencermati masih banyaknya organisasi/lembaga yang belum memiliki rumusan budaya organisasi, yang kuat, dan mampu menopang perwujudan, visi, misi, dan tujuan organisasi maka perlu dilakukan upaya-upaya nyata ke arah perubahan budaya. Hal ini mengingat bahwa membentuk budaya organisasi/lembaga, berarti meningkatkan kinerja para personil organisasi/lembaga dan secara langsung dapat meningkatkan mutu SDM.

Upaya yang dilakukan adalah mengusahakan, bagaimana setiap lembaga/organisasi menumbuhkan budaya pada karyawannya agar memiliki budaya korporat. Misalnya bagaimana membangun budaya kerja agar setiap insan yang terlibat dalam organisasi menunjukkan kinerja yang optimal, sesuai dengan bidang pekerjaan, visi, misi, dan tujuan organisasinya, bagaimana disiplin dan kejujuran dijadikan budaya kerja, serta bagaimana mendorong orang bekerja optimal dan seterusnya. Perubahan budaya kerja harus dimulai oleh *Top Management* dan pimpinan di bawahnya dengan program dan langkah-langkah yang kongkrit.

Langkah-langkah yang bisa ditempuh dalam mengubah budaya organisasi antara lain adalah:

- a. Mendiagnosis kelemahan budaya kerja yang ada sekarang,
- b. Menetapkan strategi baru (artikulasi berbagai arah strategi baru)
- c. Menetapkan nilai-nilai dan norma baru yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga.
- d. Mengidentifikasi kesenjangan budaya yang diharapkan (sesuai norma yang ditetapkan), atau seberapa jauh budaya yang berkembang sekarang menyimpang dari pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga.
- e. Mencari pemecahan masalah terjadinya kesenjangan budaya.
- f. Monitoring perubahan dan upaya perubahan-perubahan kepada budaya yang baru
- g. Mengatur langkah-langkah perubahan budaya melalui pelatihan
- h. Monitoring proses perubahan budaya organisasi

- i. Menggunakan mekanisme pendukung yang dapat menguatkan budaya kerja baru.

3.4 Faktor-faktor Apa yang Menghambat dan Menunjang bagi Terbangunnya Budaya Organisasi dengan Kinerja Tinggi ?

Dilihat dari kaca mata budaya kerja dalam organisasi, dapat dinyatakan bahwa suksesnya suatu organisasi/lembaga turut ditentukan oleh sejauhmana pimpinan mampu menciptakan budaya organisasi yang baik (sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga), mengamalkannya, dan mensosialisasikannya, sebagai pendorong kinerja orang-orang yang dipimpinya. Ini artinya, faktor penunjang utama tumbuhnya budaya organisasi yang baik adalah *top management* beserta pimpinan di bawahnya, apakah ia mampu menjadi pemimpin yang kharismatik, dan menjadi model pengamalan budaya organisasi atau sebaliknya.

Bisa dicermati lebih lanjut organisasi/lembaga yang lemah, kadang tidak punya visi, misi, dan tujuan organisasi yang jelas. Walaupun punya visi, misi, dan tujuan organisasi/lembaga, namun tidak dipahami, apa lagi dihayati dan diyakini secara baik oleh seluruh warga organisasi, serta amat sedikit yang mengamalkannya, sehingga tidak terlihat lagi kekhasan organisasi/lembaganya. Pada lembaga/organisasi dengan budaya organisasi yang lemah ini, budaya kerja pimpinan dan anggota organisasi/lembaga banyak ditentukan oleh budaya luar (perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat regional, nasional, maupun internasional).

Fenomena organisasi/lembaga seperti di atas amat banyak ditemukan di lingkungan masyarakat, baik pada lembaga/organisasi formal maupun nonformal. Sebagai contoh, sebuah lembaga/organisasi yang bernaung di bawah rambu-rambu Islam, namun perilaku warganya tidak Islami, malah banyak yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Para warganya seolah tidak peduli dengan visi, misi, dan tujuan lembaga/organisasinya. Perilaku tidak jujur, tidak amanah, tidak adil, sibuk mencari kesenangan pribadi, yang tidak sesuai dengan nilai-nilai Islam justru ditampilkan oleh individu, kelompok, ataupun gabungan kelompok yang berada di bawah organisasi/lembaga Islam, akibatnya organisasi kehilangan jati dirinya.

Persoalan budaya seperti di atas akan menjadi hambatan dalam membangun dan mengembangkan organisasi/lembaga, karena orang bekerja tidak lagi terfokus pada pencapaian visi, misi, dan tujuan

organisasi/lembaganya, tapi untuk kesenangannya sendiri. Bila anggota/karyawan tidak banyak peduli pada organisasi/lembaganya, tentu sulit diharapkan mereka bekerja sepenuh hati dan menghasilkan yang terbaik bagi lembaganya.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut:

- a. Budaya organisasi/lembaga yang jelas, tegas, dan terumuskan, serta diamalkan turut menentukan kualitas kinerja para anggota/karyawan suatu organisasi/lembaga.
- b. Budaya organisasi/lembaga yang kuat adalah terumuskan dari visi, misi, dan tujuan suatu organisasi/lembaga, dan mampu diamalkan (mewarnai dan mengarahkan) pada setiap perilaku kerja orang-orang yang terlibat dalam organisasi/lembaga.
- c. Top manajemen dan pimpinan di bawahnya memegang peran utama dalam pembentukan dan perubahan budaya kerja dalam suatu organisasi/lembaga.
- d. Upaya mengubah budaya kerja dapat dilakukan dengan: (a) merumuskan/membangun budaya organisasi yang khas sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi; (b) mendiagnosis kelemahan budaya kerja yang ada; (c) Merumuskan upaya-upaya pemecahan terhadap budaya yang sekarang berkembang; (d) membuat program khusus untuk mensosialisasikan budaya yang baru; (e) pimpinan dan jajarannya secara terus menerus komitmen dan konsisten menjadi model bagi penerapan budaya organisasi; (f) pimpinan memonitoring jalannya upaya penerapan budaya organisasi, serta menyiapkan berbagai bentuk *reward* bagi terbentuknya budaya kerja yang diharapkan organisasi.
- e. Faktor penunjang utama tumbuh dan diamalkannya suatu budaya organisasi/lembaga adalah kekuatan, kharisma, serta komitmen para pimpinan organisasi/lembaga. Sedangkan faktor penghambat bagi tumbuh dan diamalkannya budaya organisasi/lembaga adalah: (a) kuatnya pengaruh budaya luar; (b) tidak atau kurang dipahaminya visi, misi, dan tujuan organisasi oleh seluruh warga organisasi/lembaga; (c) rendahnya

rasa memiliki nilai-nilai budaya organisasi/lembaga para para warga organisasinya; (d) rendahnya komitmen pimpinan dan anggota suatu organisasi/lembaga untuk mengamalkan budaya organisasinya.

4.2 Saran

Untuk meningkatkan kinerja para karyawan/anggota dalam setiap lembaga/organisasi yang ada di negara ini, setiap pimpinan perlu peduli terhadap budaya kerja para karyawan/anggota. Para pimpinan dari suatu organisasi/lembaga, perlu menganalisis budaya kerja karyawan/anggotanya yang ada saat ini, sejauh mana budaya organisasi telah tumbuh untuk menopang pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga/organisasi yang dipimpinya. Berdasarkan kajiannya perlu menyusun strategi baru dalam membangun budaya organisasi .

DAFTAR PUSTAKA

- Alhabshi, Syed Othman. 2005. *Mengamalkan Budaya Kerja Berpasukan yang Komited dan Bermotivasi*.
www.geocities.com/nikzafri/lo.htm/
- Badudu, & Zain. 1996. *Kamus Utama Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Darma, Surya & Holdar Akib. 2004. *Budaya Organisasi Kreatif*. Majalah Usahawan.
- Ilyas, Yaslis. 2003. *Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: PT.Gramedia.
- Indrawijaya, Adam I.2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Agensindo.
- Kotter, John P and Haskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press A Devisison of Macmillan,Inc.
- Nadraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Nafi, Muchamad. 2004. *Tempo*. Daya Saing Indonesia di Urutan ke 69. <http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2004/10/14/brk>.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.
- Prayitno, & Eрман Amti. 1999. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Cet.1. Jakarta: Rineka Cipta.
- Priadana, Sidik. (2004). *Reformasi Kelembagaan Pemerintah dan Aparatur Negara* (makalah) tidak diterbitkan.
- Rosari, Rini. 2005. Hand out. Msi UGM. www.geocities.com/nikzafri/lo.htm
- Robbin, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbin, & Mukerji. 1994. *Managing Organizational*. New York: Prentice Hall.
- Sidal, Alauddin. 2005. *Manusia dan Budaya Kerja*. www.geocities.com/nikzafri/lo.htm
- Stoner et al. 1996. *Manajemen*. (terj.) Jakarta: Prenhallindo.
- Sudirman, Iman. 2005. *Budaya Organisasi*. Hand Out.
- Sulaiman, Munandar. 1993. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Eresco.
- Sulaksana, Uyung. 2004. *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syah, Muhibin. 2003. *Psikologi Belajar*. Jakarta: PT RajaGrafindo.