

# **MENANAMKAN DAN MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN INDONESIA**

**Oleh: Purwaningdiah Guritno**

*Masalah yang sering dikeluhkan oleh perusahaan Indonesia dalam menghadapi persaingan global adalah budaya organisasi yang tidak mendukung kemampuan organisasi untuk bersaing. Makalah ini akan membahas mengenai kerangka teoritis yang digunakan untuk penelitian yang hasilnya disampaikan dalam makalah penanaman budaya di sebuah perusahaan media massa dan makalah perubahan budaya di dua organisasi di Indonesia. Pendekatan yang dipilih adalah pendekatan manajemen Barat yang secara konseptual sesuai dengan budaya Indonesia. Dari penelitian di tiga perusahaan tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan Barat dalam penanaman dan perubahan budaya organisasi dapat diterapkan di Indonesia terutama karena perubahan budaya dimulai dari pimpinan puncak. Dengan adanya panutan, arahan dan bimbingan manajemen puncak yang mempunyai visi global dan kepemimpinan yang kuat penanaman dan perubahan budaya dapat dilakukan di perusahaan Indonesia.*

## **I. PENDAHULUAN**

Globalisasi ekonomi telah membuat perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi persaingan yang sangat ketat dan berat. Globalisasi menuntut perusahaan Indonesia untuk secara serius memperbaiki diri setidaknya-tidaknya mampu mendekati kualifikasi perusahaan global agar mampu menghadapi persaingan global.

Kualifikasi organisasi global yang seringkali dibahas baik oleh akademisi maupun praktisi manajemen diantaranya adalah kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (adaptif), kecepatannya bertindak, efisiensi, kreativitas, dan kemampuan *sharing* informasi. (Matthew J Kienanas, 1997). Menghadapi tuntutan kualitas tersebut sebagian besar perusahaan Indonesia termasuk perusahaan milik negara telah menunjukkan usaha-usaha mereka untuk berubah menjadi lebih baik dan kompetitif. Hal ini dapat diamati dari semakin tingginya kesadaran mereka untuk mengembangkan sumberdaya manusianya melalui berbagai program pelatihan dan semakin banyaknya perusahaan Indonesia yang menggunakan jasa konsultan baik lokal maupun internasional untuk membenahi manajemen perusahaan. Walaupun demikian,

persoalan yang sering dihadapi oleh perusahaan-perusahaan Indonesia dalam usaha meningkatkan organisasi adalah mengubah budaya organisasi menjadi budaya yang kondusif bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Sangat sering terjadi tuntutan organisasi global misalnya tuntutan kecepatan pelayanan, tuntutan fleksibilitas maupun *sharing* informasi tidak dapat terpenuhi karena budaya birokrasi yang sangat kental. Tuntutan organisasi global yang efisien tidak dapat tercapai karena tertanamnya budaya korupsi sementara tuntutan pelayanan terhadap pelanggan menghadapi tantangan yang berat karena kuatnya budaya melayani atasan atau dilayani pelanggan.

Pentingnya budaya organisasi bagi efektivitas organisasi telah menjadi objek kajian yang menarik sejak dekade delapanpuluhan. Salah satu penelitian yang luas telah dilakukan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett (1992) terhadap 207 organisasi di Amerika. Penelitiannya mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomis jangka panjang perusahaan. Penelitian mereka juga menyimpulkan bahwa pada dekade mendatang budaya organisasi bahkan akan lebih menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi karena di era perubahan yang cepat budaya organisasi yang tidak adaptif akan menghambat kemampuan perusahaan untuk mengubah strategi atau taktiknya menghadapi kompetisi.

Mengingat pentingnya budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi dan berdasarkan pengamatan terhadap perusahaan Indonesia yang cenderung mempunyai budaya yang 'berlawanan' dengan tuntutan budaya organisasi di era globalisasi, pengkajian terhadap cara menanamkan dan mengubah budaya organisasi di perusahaan-perusahaan Indonesia menjadi perhatian dari makalah ini.

## **II. PEMAHAMAN TENTANG BUDAYA ORGANISASI**

Sebelum membahas cara menanamkan dan mengubah budaya organisasi di perusahaan-perusahaan Indonesia makalah ini akan menjelaskan mengenai konsep budaya organisasi khususnya definisi, tingkatan budaya dan kaitan budaya organisasi dengan budaya masyarakat.

## **Definisi Budaya Organisasi**

Para ahli dan peneliti budaya organisasi pada umumnya mempunyai definisi masing-masing mengenai budaya organisasi. Pada makalah ini definisi budaya organisasi yang dipakai adalah pendapat Schein karena dapat mencakup definisi dari ahli budaya organisasi lainnya.

Schein mengartikan budaya organisasi sebagai: *a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1992).*

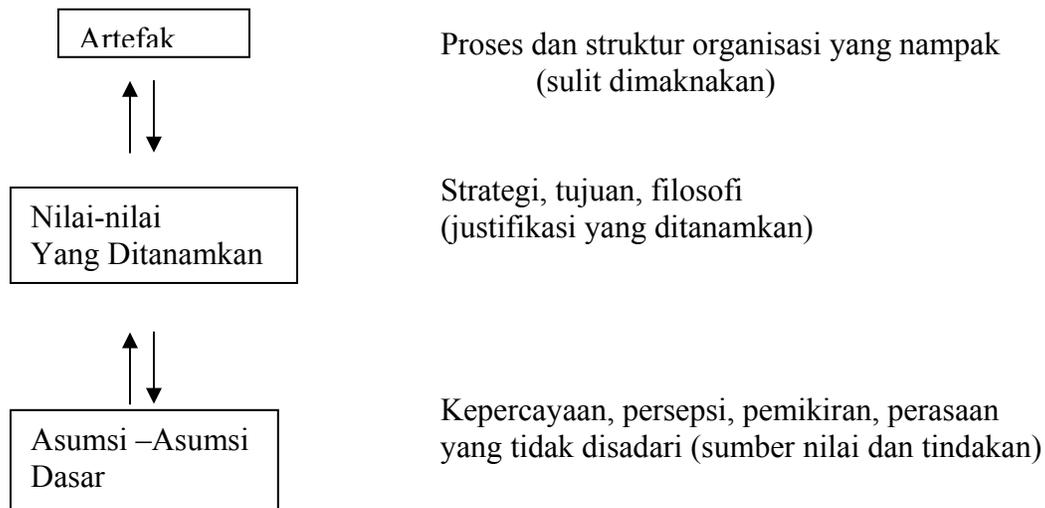
Pengertian budaya organisasi ini mengandung 3 elemen yaitu:

1. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi terutama adalah apa yang mereka sampaikan pada anggota baru dari kelompoknya
2. Definisi budaya tidak menekankan pada asumsi kritis tentang bagaimana kita menerima, berpikir dan merasakan sesuatu
3. Definisi budaya tidak melihat ukuran organisasi.

## **Tingkatan Budaya Organisasi**

Schein mengidentifikasi bahwa munculnya masalah dalam mendefinisikan budaya organisasi adalah karena tidak dilakukannya pembedaan terhadap tingkat manifestasi dari budaya organisasi. Dengan memahami tingkatan budaya organisasi pemahaman terhadap budaya akan lebih jelas dan lengkap.

Tingkatan budaya organisasi yang dapat digunakan sebagai dasar analisis terhadap budaya organisasi ini menurut Schein terbagi menjadi tiga seperti gambar berikut:



Artefak adalah tingkat permukaan dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat diamati oleh peneliti budaya organisasi misalnya tata ruang, bentuk fisik bangunan, tindak-tanduk karyawan, dokumen-dokumen perusahaan dan sebagainya. Walaupun mudah diamati artefak sulit dimaknakan karena tidak menjelaskan secara gamblang nilai-nilai atau asumsi dasar yang dianut oleh organisasi.

*Espoused values* adalah nilai-nilai yang ditanamkan kepada anggota organisasi yang dapat memprediksi apa yang *dikatakan* oleh anggota organisasi tetapi tidak selalu tercermin *tindakan* mereka. Nilai-nilai pada tingkatan ini disadari oleh para anggota organisasi sebagai nilai-nilai yang mereka anut dan mungkin hanya merefleksikan rasionalisasi atau aspirasi mereka.

*Basic assumptions* adalah asumsi-asumsi yang telah diterima sebagai suatu realitas karena berulang kali telah terbukti kebenarannya. Asumsi ini biasanya telah diterima tanpa syarat oleh anggota organisasi sehingga jarang sekali terjadi perbedaan diantara anggota kelompok. Asumsi dasar adalah asumsi-asumsi implisit yang menjadi petunjuk bagi anggota kelompok untuk berperilaku, berpikir, merasa dan menerima dengan cara tertentu. Karena diterima tanpa syarat asumsi dasar ini sangat sulit diubah.

## **Kaitan budaya organisasi dengan Budaya Masyarakat**

Variasi kelompok etnis Indonesia dengan sikap, perilaku dan sifat tersendiri yang telah berkembang menjadi karakter tradisional yang mencakup ideologi, institusi, perilaku dan norma-norma tertentu membawa perbedaan dalam aktivitas bisnis. Budaya suatu organisasi biasanya didasarkan pada budaya etnis pemilik perusahaan. Oleh karena itu, budaya kerja perusahaan Indonesia adalah budaya kerja etnis tertentu (Henry Surbakti, 1994). Walaupun demikian dengan kerangka berpikir Hofstede budaya Indonesia tetap dapat dibedakan dari budaya masyarakat lainnya dengan melihat empat dimensi budaya nasional yaitu : kolektivisme, *power distance* yang tinggi, *uncertainty avoidance* yang tinggi, kecenderungan untuk mengutamakan kepentingan jangka pendek dan tingginya perhatian kepada *quality of life*. Budaya lain yang sering digunakan sebagai ciri budaya Indonesia adalah budaya paternalistik artinya kecenderungan untuk masyarakat untuk mengikuti orang yang lebih tua/dituakan. Budaya masyarakat ini biasanya mempengaruhi budaya organisasi karena nilai-nilai yang dianut dalam organisasi pada umumnya tidak lepas dari nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

### **III. MENANAMKAN DAN MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN INDONESIA**

Budaya global atau lokal sering menjadi dua kutub perdebatan para ahli budaya organisasi mengenai perkembangan budaya dimasa mendatang. Satu kutub menyatakan adanya kecenderungan kovergensi budaya organisasi sedangkan kutub lainnya percaya akan divergensi budaya organisasi. Mengingat organisasi yang berhasil bersaing umumnya menunjukkan ciri-ciri kualitas organisasi global sebagaimana disebutkan sebelumnya maka dalam makalah ini lebih ditekankan pada pembahasan apakah budaya organisasi global dapat diadopsi oleh perusahaan Indonesia, dan apakah nilai-nilai budaya organisasi lokal mendukung atau menghambat adopsi budaya organisasi global tersebut. Untuk memungkinkan studi ini dalam makalah ini dibahas lebih dahulu pendekatan organisasi-organisasi Barat (Amerika dan Eropa Barat) yang telah menjadi

organisasi global sebelum dikupas kemungkinan adopsi teori budaya organisasi global tersebut bagi perubahan budaya organisasi lokal.

### **Praktik Penanaman dan Perubahan Budaya Organisasi di Perusahaan Global**

Penelitian yang dilakukan oleh Schein di sebuah pabrik peralatan teknologi canggih di Amerika dan sebuah perusahaan multinasional di bidang kimia yang beroperasi di Eropa menunjukkan bahwa pemimpin dan pendiri mempunyai peranan yang penting dalam penanaman budaya organisasi meskipun budaya organisasi terbentuk tidak hanya dari para pendiri dan pemimpin. Proses penanaman budaya menurut hasil penelitiannya dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

#### 1. Mekanisme primer yang terdiri dari:

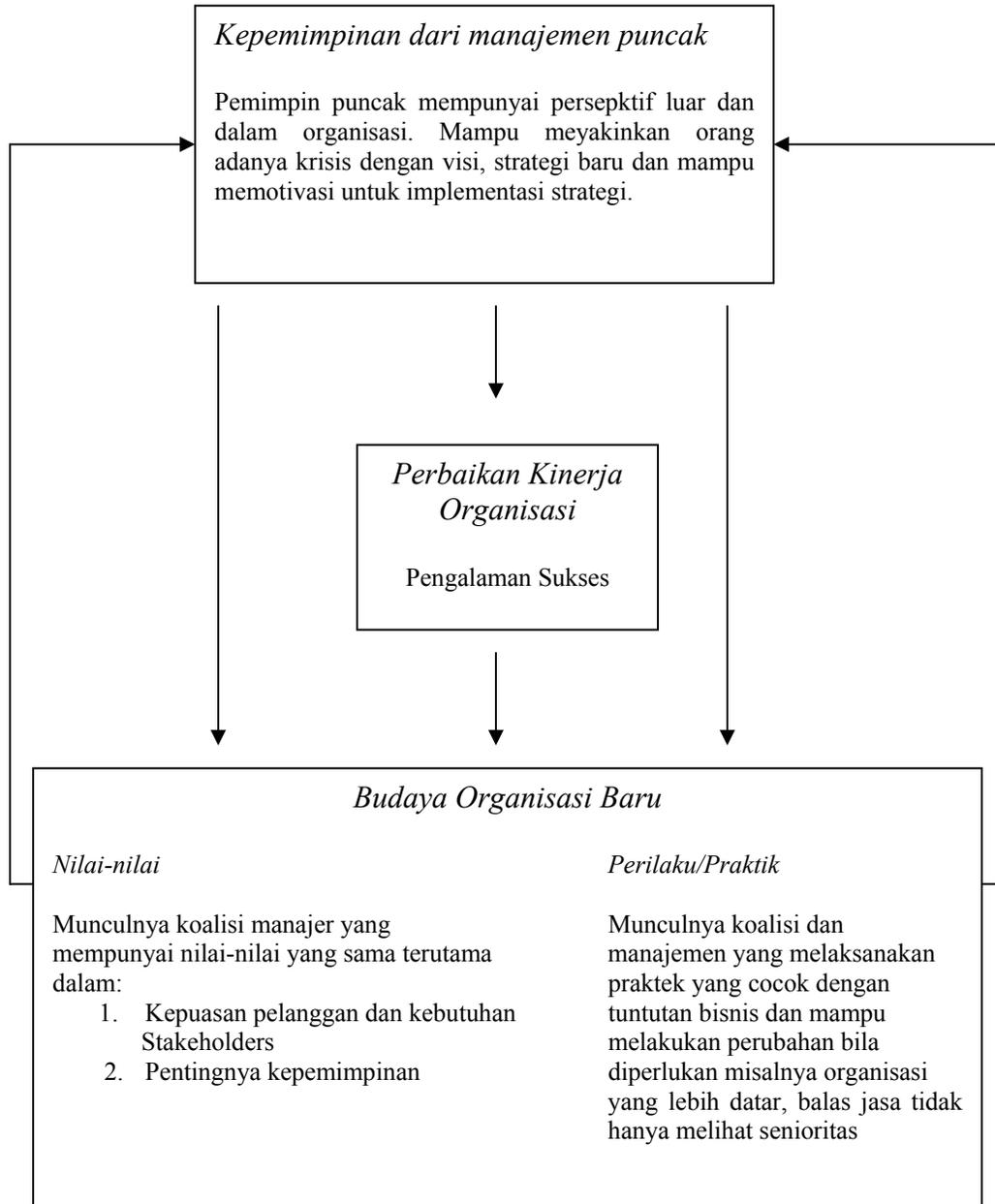
- Apa yang diperhatikan, diukur dan dikontrol oleh pemimpin
- Bagaimana reaksi pemimpin terhadap situasi kritis dan krisis
- Kriteria yang digunakan atasan untuk mengalokasikan sumberdaya yang langka, memberikan hadiah dan status
- Panutan, ajaran dan bimbingan dari pemimpin
- Kriteria pemimpin merekrut, menyeleksi, mempromosikan dan meng pensiunkan karyawan

#### 2. Mekanisme primer meliputi:

- Desain dan struktur organisasi
- Sistem dan prosedur
- Ritus dan ritual dalam organisasi
- Desain ruang, bangunan, tempat parkir
- Cerita, legenda, mitos tentang berbagai kejadian dan orang
- Pernyataan formal tentang filosofi, nilai-nilai dan kredo organisasi.

Hasil penelitian John P Kotter dan James L.Heskett (1992) menyimpulkan bahwa perusahaan dapat mengubah budaya organisasinya menjadi budaya yang mendukung kinerja organisasi yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut Kotter dan Heskett

membuat skema yang dapat dipakai sebagai model untuk mengubah budaya organisasi. Skema perubahan budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:



Skema tersebut menunjukkan bahwa pimpinan puncak mempunyai pengaruh yang sangat vital bagi perubahan budaya organisasi. Dapat pula diambil kesimpulan bahwa perubahan budaya merupakan hasil dari perubahan strategi dan praktik-praktik manajemen yang digunakan.

## **Penanaman dan Perubahan Budaya Organisasi di Perusahaan Indonesia**

Pengamatan sekilas terhadap perusahaan-perusahaan Indonesia yang telah berhasil mengubah budaya organisasinya seperti misalnya PT Timah, PT Telkom, PT Garuda Indonesia mengindikasikan bahwa konsep Barat dalam perubahan budaya organisasi merupakan konsep yang universal. Pentingnya pemimpin puncak dalam perubahan budaya organisasi nampak sekali pada keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Budaya Indonesia yang paternalistik kemungkinan penyebab panutan, ajaran dan bimbingan dari pimpinan menjadi faktor penting bagi keberhasilan perubahan dalam budaya organisasi. Untuk mendalami proses penanaman dan perubahan budaya di organisasi Indonesia dilakukan penelitian di tiga perusahaan Indonesia yaitu sebuah badan usaha milik negara, sebuah perusahaan swasta yang dirintis oleh keturunan Cina dan sebuah perusahaan swasta rintisan para nasionalis berideologi Katholik.

### **Pendekatan dalam penelitian di tiga perusahaan Indonesia**

Pendekatan yang digunakan untuk meneliti ketiga perusahaan Indonesia ini berbeda-beda karena pertimbangan waktu dan kesempatan yang diperoleh peneliti.

Sebagai konsultan di perusahaan swasta-*Chinese*, memungkinkan peneliti menggunakan pendekatan *clinical research* dalam penelitian di perusahaan ini. Artinya, sebagaimana pendekatan Schein di berbagai perusahaan yang ditelitinya, peneliti dapat melakukan intervensi terhadap organisasi sehingga asumsi-asumsi dasar yang tidak disadari oleh anggota organisasi dapat mengemuka, suatu hal mungkin tidak muncul dengan dengan pendekatan lainnya.

Penelitian di badan usaha milik negara dilakukan dengan pendekatan observasi, *iterative interview*, *focus group discussion* dan studi dokumentasi sedangkan penelitian di sebuah perusahaan media massa yang didirikan oleh para nasionalis dilakukan dengan cara *iterative interview* kepada anggota organisasi baik pendiri, manajemen maupun karyawan dan studi dokumentasi organisasi. Penelitian ini masih merupakan *grounded research*

yang akan ditindak lanjuti dengan penelitian lanjutan dengan metode pengumpulan data yang sama, ditambah dengan *focus group discussion* dan kuesioner.

### **Hasil penelitian**

Penelitian di perusahaan media massa menunjukkan bahwa mekanisme primer yang disebutkan Schein sebagai mekanisme yang digunakan oleh pendiri untuk menanamkan budaya organisasi ternyata dilakukan oleh para pendiri media masa tersebut dalam menanamkan budaya organisasinya. Mereka telah berhasil menanamkan nilai-nilai seperti misalnya kejujuran dan profesionalisme melalui panutan, ajaran dan bimbingan dari para pendiri.

Penelitian di perusahaan milik negara menunjukkan bahwa praktik yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang berhasil di Amerika sebagaimana diskemakan oleh Kotter dan Heskett merupakan praktik yang dilakukan oleh perusahaan milik negara ini. Pemimpin puncak yang mempunyai visi dan strategi baru telah mampu memotivasi manajemen dan karyawan untuk mencapai visi dan strategi baru tersebut. Dengan terminologi Schein, pimpinan puncak yang mempunyai asumsi dasar yang berbeda dengan asumsi dasar organisasi telah berhasil meyakinkan anggota organisasi untuk mengubah asumsi dasar mereka sehingga dapat ditanamkan nilai-nilai baru yang didukung oleh artefak-artefak baru.

Hasil penelitian di perusahaan swasta milik keturunan mengindikasikan bahwa meskipun manajemen puncak telah mengusahakan perubahan budaya melalui praktik-praktik manajemen Barat, tetapi perusahaan ini mengalami kesulitan dalam implementasi nilai-nilai baru yang ditanamkan karena adanya nilai (transparansi) yang bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut oleh pemilik organisasi. Secara lebih rinci hasil penelitian di ketiga perusahaan ini disampaikan dalam dua makalah lainnya yang berjudul penanaman budaya organisasi di perusahaan media masa dan perubahan budaya di dua perusahaan Indonesia.

#### IV. DISKUSI DAN KESIMPULAN

Tuntutan budaya organisasi global yang mementingkan fleksibilitas, kecepatan, efisiensi dan pelayanan pelanggan nampaknya membuat organisasi Indonesia menemui tantangan yang berat karena budaya birokratis yang lambat dan kaku, budaya dilayani dan korupsi telah berakar kuat di perusahaan Indonesia. Budaya nasional yang cenderung menghindari ketidakpastian nampaknya memperkuat tantangan tersebut karena kecenderungan mencari kepastian membuat masyarakat mencari aturan-aturan yang baku dan rinci sehingga budaya birokratis di organisasi Indonesia seakan mendapat tempat yang tepat. *Power distance* yang tinggi yang tumbuh di masyarakat juga mempermudah tumbuh dan berakarnya budaya birokratis di perusahaan dan institusi Indonesia sementara kecenderungan untuk mengutamakan kepentingan jangka pendek menjadikan perusahaan Indonesia cenderung memilih jalan pintas misalnya melalui korupsi dan kolusi.

Meskipun tantangan yang dihadapi perusahaan Indonesia untuk mengubah budaya organisasi yang kurang kompetitif sangat besar, pendekatan penanaman dan perubahan budaya yang digunakan oleh organisasi global ternyata dapat dilakukan oleh organisasi-organisasi di Indonesia. Bahkan perubahan budaya yang dilakukan oleh sebuah badan usaha milik negara dapat dilakukan dalam waktu yang relatif cepat yaitu kurang dari lima tahun dibandingkan waktu yang umumnya dibutuhkan perusahaan global lima sampai belasan tahun.

Satu faktor penentu keberhasilan penanaman dan perubahan budaya organisasi yang didukung oleh budaya nasional adalah peran pimpinan puncak sebagai panutan dalam perubahan budaya. Dalam organisasi-organisasi yang pimpinan puncaknya mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan tuntutan organisasi global seperti misalnya efisiensi (karena bebas dari korupsi dan kolusi) dan mempunyai kepemimpinan yang kuat, budaya global dapat ditanamkan dan diadopsi meskipun memerlukan usaha keras dan komitmen

yang tinggi. Tantangan lebih lanjut yang harus dihadapi oleh organisasi Indonesia adalah mendapatkan pemimpin yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan tuntutan global sekaligus mempunyai kemampuan yang tinggi untuk membawa organisasi pada perubahan yang konstruktif.

Berdasarkan hasil penelitian di tiga perusahaan Indonesia tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan Indonesia dapat mengadopsi konsep organisasi global untuk menanamkan dan mengubah budaya organisasinya menjadi budaya organisasi yang adaptif dan kompetitif. Untuk itu pemimpin puncak mempunyai peran yang sangat menentukan dalam menanamkan nilai-nilai organisasi global dan memotivasi karyawan untuk menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai nilai bersama.

Penelitian di tiga perusahaan tersebut khususnya di perusahaan media masa perlu ditindaklanjuti guna memperoleh kesimpulan yang lebih akurat. Untuk dapat menggeneralisasikan hasil penelitian pada perusahaan Indonesia lainnya perlu dilakukan penelitian yang lebih luas terutama organisasi-organisasi Indonesia yang telah mampu mengubah budaya organisasinya menjadi budaya global.

## REFERENSI

- Henry Surbakti, *Corporate Culture and Productivity: Case Studies in Asia and The Pacific*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1994.
- Hofstede in Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1998.
- Kotter, John P., Heskett, James L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Maxwell Macmillan, 1992.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.