

IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI MELALUI SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI

Dwi Irawati

Universitas Muhammadiyah Purworejo

e-mail: irasoepardjo@yahoo.com

ABSTRACT

This article describes the significant impacts of promoting corporate culture for employees, especially new recruits, in their understanding of corporate culture or corporate values. Promoting corporate culture and/or corporate values is often used by many organizations to help its employee recognize the organization's condition and surroundings. The success of this process depends on the role of the manager as well as the employees's involvement in achieving "person-culture fit", degrees of efficacy in reaching according to organizational culture, and accuracy of selected socialization method and weared.

Keywords: organization, corporate culture, person-culture fir, corporate value, socialization

PENDAHULUAN

Kecenderungan organisasi dalam menghadapi prsaingan global mesti disikapi dengan baik, karena akan membawa dampak pada budaya organisasi. Secara resiprokal, perubahan manajemen dan strujtur organisasi akan membawa dampak pada budaya perusahaan, dan sebaliknya. Akan tetapi,

perubahan manajemen dan restrukturisasi tidak akan membawa hasil optimal apabila tidak disertai dengan adanya budaya yang kondusif terhadap perubahan tersebut.

Organisasi sebagai system yang terbuka, dapat dipandang sebagai *homogeneous culture* dan *heterogeneous culture*. *Homogeneous culture* menekankan pada *professional culture*

dan *corporate culture*, yang secara bersama-sama membentuk suatu komitmen jangka panjang terhadap kemajuan organisasi. Sedangkan *heterogeneous culture* dibentuk dan dikembangkan oleh subkultur yang tumbuh dalam unit yang berbeda dalam suatu organisasi.

Dalam berbagai penelitian yang telah dilakukan diperoleh indikasi bahwa budaya organisasi akan dapat dipahami dan diterima baik oleh anggota hanya apabila di antara keduanya terdapat kesesuaian/kecocokan, yaitu antara budaya yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi dengan budaya yang tumbuh dalam setiap individu (*person-culture fit*). Semakin tinggi kesesuaian di antara keduanya, maka semakin rendah tingkat *turnover* anggota (Bass & Avolio, 1993; Vestal, 1997). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mewujudkan kesesuaian antara budaya organisasi

dengan budaya setiap individu adalah proses sosialisasi budaya organisasi.

Salah satu tujuan sosialisasi adalah memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi secara total sehingga diharapkan anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya membutuhkan waktu relatif lama di samping juga memerlukan perhatian serius. Program sosialisasi diharapkan mampu memberikan gambaran secara tepat kepada anggota tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi tempatnya bekerja. Untuk menciptakan proses sosialisasi yang benar diperlukan keterlibatan anggota, organisasi itu sendiri dan pemimpin yang dapat memberikan dukungan serta melakukan koordinasi yang tepat selama proses sosialisasi.

PEMBAHASAN

Pentingnya Memahami Budaya Organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robbins (1999: 124-125) budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan upaya penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana bagaimana mereka harus bertingkah laku (Susanto, 1997: 215).

Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah atau pun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan di mana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Manfaat Budaya Organisasi

Kesinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimiliki. Susanto (1997: 216) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan sehingga

akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (1993: 269) yaitu

- 1) membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan di dalamnya.
- 2) menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota. Dengan budaya yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
- 3) mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya

yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan anggota di dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

Nilai-nilai yang Terkandung Dalam Budaya Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan O'Reily, Chatman dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992) menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person-culture fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turnover* anggota, di mana individu yang sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan

komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di dalam organisasi. Sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah. Akibatnya, kecenderungan meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat *turnover* karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas *output* dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja.

Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada *interpersonal relationship* (yang lebih menarik bagi anggota) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada *work task*. Menurut Robbins (1993: 271-

272) ada 10 karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni

- 1) *member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- 2) *group emphasis* yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
- 3) *people focus* yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
- 4) *unit integration* yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkoordinasi
- 5) *control* yaitu berapa banyak peraturan dan pengawasan langsung digunakan

untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan

6) *risk tolerance* yaitu besarnya dorongan terhadap anggota untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.

7) *reward criteria* yaitu pelaksanaan pemberian imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja anggota dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, *favoritism*, atau faktor-faktor nonkinerja lainnya.

8) *conflict tolerance* yaitu berapa besar anggota didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.

9) *means-end orientation* yaitu seberapa besar manajemen menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.

10) *open system focus* yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respon

yang diberikan organisasi untuk mengubah lingkungan eksternalnya.

Sosialisasi Budaya Organisasi Sebagai Upaya Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang homogen dapat diciptakan melalui kegiatan sosialisasi budaya organisasi. Dalam hal ini perusahaan melakukan tindakan memanipulasi budaya/persepsi. Hal-hal yang dianggap membawa pengaruh buruk pada anggota akan diarahkan agar memberi pengaruh baik, sehingga tindakan ini diharapkan dapat menciptakan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan seluruh anggota.

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasikan pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif (Greenberg, 1995: 224).

Gibson (1994:229) memandang sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang

dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan organisasional maupun individual. Dalam pengertian ini ada dua kepentingan yaitu kepentingan organisasional dan kepentingan individual. Dengan kata lain, di dalam prosesnya, sosialisasi akan berhasil bila ada partisipasi anggota selain adanya dukungan organisasi yang bersangkutan.

Sosialisasi mencakup kegiatan di mana anggota mempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Umumnya, sosialisasi menyangkut dua masalah yaitu masalah makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi anggota, sedangkan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur dan budaya organisasi.

Proses sosialisasi dibutuhkan anggota untuk menjadikan karyawan

sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga anggota tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah ada dalam organisasi. Biasanya, anggota yang baru pertama kalinya bergabung dengan organisasi (perusahaan) akan merasa asing dan diliputi ketidaktahuan yang mendalam tentang prosedur-prosedur atau pun kebijakan-kebijakan serta nilai-nilai yang ada dalam organisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi bergantung pada 2 hal utama (Susanto, 1997: 235) yakni

- 1) derajat keberhasilan mencapai kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki anggota baru dengan organisasi
- 2) metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam implementasinya.

Oleh sebab itu organisasi harus mampu mengajak anggotanya, terutama anggota baru, untuk melakukan

penyesuaian dengan budaya organisasi yang menjadi pedoman pencapaian kinerja yang baik. Di samping itu, organisasi (dibantu oleh manajemen puncak) juga harus mampu melaksanakan kegiatan sosialisasi budaya pada sumber daya manusianya agar hasil proses sosialisasi memberi dampak positif pada produktivitas, komitmen, serta *turnover* sumber daya manusia tersebut. Pada akhirnya sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong anggota mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan organisasi.

Tujuan dan Manfaat Sosialisasi Budaya Organisasi

Tujuan sosialisasi budaya organisasi adalah

- 1) membentuk sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi

- 2) memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi pada anggota
- 3) meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota.

Sedangkan manfaat sosialisasi budaya organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yakni manfaat bagi anggota dan manfaat bagi organisasi.

Bagi anggota, sosialisasi budaya organisasi akan memberikan gambaran yang jelas mengenai organisasi yang dimasukinya sehingga anggota akan terbantu dalam membuat keputusan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selain itu, kegiatan sosialisasi juga memudahkan anggota dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, pekerjaan, dan anggota lain intraorganisasi sehingga menumbuhkan komitmen dan berdampak pula pada meningkatnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bagi organisasi, sosialisasi budaya organisasi bermanfaat sebagai alat komunikasi bagi semua hal yang berhubungan dengan aktivitas dan budaya organisasi sehingga hasilnya dapat dimanfaatkan anggota untuk memahami segala sesuatu mengenai organisasi. Proses sosialisasi juga dapat dimanfaatkan dalam perekrutan anggota yang sesuai dengan organisasi, dan yang mempunyai potensi besar untuk lebih berkembang. Pemilihan calon anggota yang sesuai dengan (budaya) organisasi akan memperkuat budaya organisasi.

Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi budaya khususnya ditujukan kepada calon anggota baru organisasi dan/atau anggota yang baru saja diterima menjadi anggota, karena mereka belum mengenal budaya organisasi secara komprehensif. Luthan (1995) menjelaskan bahwa proses

sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut.

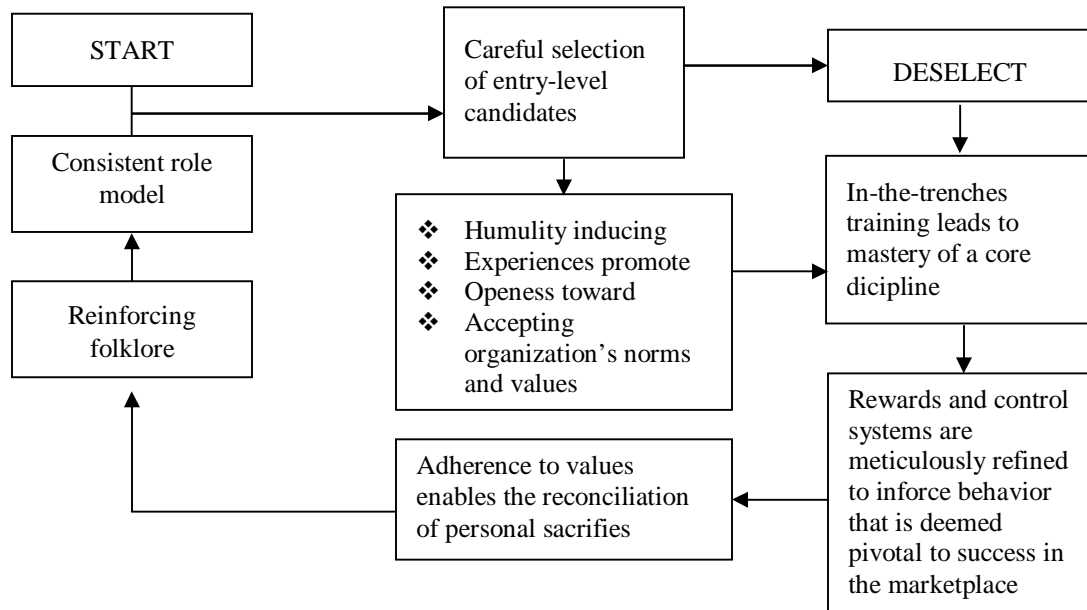
- 1) Seleksi calon anggota organisasi
- 2) Penempatan anggota organisasi
- 3) Pengalaman bidang pekerjaan
- 4) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
- 5) Mananamkan kesetiaan
- 6) Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya penyebarluasan berita tentang pemutusan hubungan kerja terhadap seseorang anggota akibat penyalahgunaan kekuasaan / wewenang untuk kepentingan pribadi meskipun anggota tersebut sangat potensial. Hal tersebut memberikan gambaran betapa pentingnya moral bagi setiap anggota dan nilai moral ini tidak dapat ditebus dengan potensi yang dimiliki.

7) Pengakuan atas kinerja dan promosi. Kompensasi ini diberikan kepada anggota yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya dengan baik serta dapat menjadi teladan anggota lain, khususnya anggota yang baru bergabung. Untuk dapat memberikan pengakuan, organisasi harus memiliki kriteria / ukuran

baku yang dapat diikuti dengan transparan oleh anggota lain. Lima hal yang dapat dijadikan tolok ukur adalah kemampuan teknik, *human relation skill / teamwork*, kepribadian, *potentiality*, dan *managerial skill* (bagi manajer / *supervisor*). Berikut ini disajikan tahap-tahap dalam sosialisasi budaya organisasi.

Gambar 1

Tahap-tahap dalam Sosialisasi Budaya Organisasi



Sumber: Fred Luthan (p. 506)

PENUTUP

Tercapainya tujuan organisasi bergantung pada adanya kesesuaian antara budaya individu dengan budaya organisasinya (*person-culture fit*). Sosialisasi merupakan salah satu cara yang dapat dilaksanakan untuk menanamkan dan memberikan pemahaman nilai-nilai budaya organisasi kepada anggota yang dapat mendukung tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi.

Proses sosialisasi dilakukan dalam 7 langkah yaitu

- 1) seleksi calon anggota organisasi
- 2) penempatan anggota organisasi dalam suatu pekerjaan tertentu
- 3) pendalaman bidang pekerjaan
- 4) penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
- 5) penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi

- 6) memperluas cerita dan berita mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan nilai-nilai budaya organisasi
- 7) pengakuan atas kinerja dan memberikan promosi.

Proses sosialisasi yang dilakukan perusahaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas, kinerja serta meningkatkan komitmen anggota. Ketika tingkat komitmen anggota tinggi otomatis tingkat *turnover* anggota rendah. Namun hal yang tidak boleh dilupakan adalah keberhasilan proses sosialisasi budaya bergantung pada derajat keberhasilan anggota dalam mencapai kesesuaian dengan budaya organisasi, ketepatan metode yang dipilih dan digunakan, serta peran pemimpin dalam mengarahkan dan mendorong pemahaman, pengakuan, dan pencapaian kesesuaian nilai budaya organisasi dengan nilai-nilai individu anggota baru.

Akhirnya melalui proses sosialisasi diharapkan dapat memberikan kepuasan organisasi-anggota, artinya organisasi dapat memberikan kepuasan kepada anggotanya, dan sebaliknya, anggota dapat memberikan

kepuasan kepada organisasi tempatnya bekerja dan beraktivitas melalui kreativitas dan kegiatan inovatif yang berdampak pada tingginya kinerja dan tercapainya tujuan organisasi. ©

REFERENSI

- Bass, B.M., Avolio, B.J., 1993, "Transformational Leadership and Organizational Culture", *PAQ*, Spring, pp. 112-121.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J.H., Jr., 1994, "Organizations: Behavior, Structure, and Process", 8th Edition, Boston: Irwin.
- Greenberg, J., & Robert, A.B., 1995, "Behavior in Organizational: Understanding and Managing The Human Side of Work", 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Luthan, Fred, 1995, "Organizational Behavior", 7th Edition, McGraw-Hill International Edition.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F., 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, 34(3), pp. 487-516.
- Robbins, S.P., 1993, "Organizational Behavior Concepts Controversies and Application", New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Sheridan, J.E., 1992, Organizational Culture and Employee Retention, *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 1036-1056.
- Susanto, A.B., 1997, "Budaya Perusahaan", Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Vendenberg, C., 1999, Organizational Culture: Person-Culture Fit and Turnover: A Replication in The Health Care Industry, *The Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 175-184.