

BUDAYA PERUSAHAAN

Oleh : Endang Supardi^{*)}

ABSTRAK

Budaya perusahaan sama pentingnya dengan kajian kepemimpinan dalam manajemen. Kepemimpinan yang baik akan membentuk atau mempertahankan budaya perusahaan. Sathe (1982) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai beberapa asumsi kunci yang dipegang teguh oleh para anggota dari sebuah perusahaan; dengan kata lain, budaya perusahaan merupakan sebuah sistem tata nilai yang dibagi oleh seluruh anggota suatu organisasi yang berkaitan dengan hal yang penting dan serangkaian keyakinan mengenai bagaimana fenomena dunia ini berjalan. Asumsi-asumsi umum ini mempengaruhi cara sebuah perusahaan beroperasi.

Deskripsi dan Pentingnya Budaya Perusahaan

Budaya dari sebuah perusahaan atau organisasi dapat dinyatakan sebagai sebuah perwakilan dari bentuk interaksi kelompok dan harapan-harapan dari kelompok. Budaya perusahaan mencakup sejumlah faktor kunci: norma, keyakinan, tata nilai, standar, ritual, struktur, nuansa, dan tipe dari interaksi yang diharapkan terjadi di perusahaan. Budaya perusahaan juga mencerminkan permintaan manajerial perusahaan. Karenanya, budaya perusahaan mencakup keseluruhan kebijaksanaan manajemen, prosedur, tujuan, strategi, dan tindakan.

Menurut Sathe (1983), penelitian menunjukkan bahwa budaya ini mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Budaya dapat dipikirkan sebagai persepsi yang tidak terwujudkan dimana secara umum hal tersebut diterima oleh suatu kelompok tertentu. Konsep dari budaya perusahaan menekankan pada persepsi bawah sadar yang para anggota suatu organisasi bagi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai. banyak premis tentang budaya perusahaan yang

dibangun sekitar personalitas dari para penciptanya, sesuatu yang bagi orang kebanyakan lalai dari hal tersebut.

Budaya perusahaan dapat berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Bahkan terdapat sub budaya organisasi di dalam satu perusahaan. Di Indonesia, para pekerja sering dikepalai oleh seorang pemimpin dengan kepemimpinan yang kuat. Namun sebagai hasilnya, protes tentang kebijakan manajemen selalu bermunculan. Secara umum, protes difokuskan terhadap sistem pembayaran upah dan gaji. Protes dari para pekerja telah berlangsung di beberapa perusahaan dan tidak terjadi di perusahaan lain. Protes yang muncul dari karyawan satu divisi, misalnya divisi operasi, tidak pasti akan didukung oleh karyawan dari divisi lainnya, misalnya divisi pemasaran. Hal ini merupakan bukti dari terdapatnya sub budaya di dalam budaya perusahaan serta berlakunya budaya tertentu yang khas, sehingga ketidakpuasan kerja timbul.

Karenanya, para eksekutif perusahaan harus memiliki keragaman kemampuan untuk tidak terikat semata-mata terhadap sebuah sistem gabungan dari tata nilai budaya guna memenangkan legitimasi dan

^{*)} Endang Supardi adalah Dosen Program Administrasi Perkantoran FPIPS - UPI.

dukungan. Untuk berhasil, sebuah program terhadap pendekatan manajerial dapat dibentuk. Untuk mendesain sebuah produk baru, divisi perencanaan, teknik, desain, dan manufaktur harus bekerja sebagai sebuah tim yang mempunyai tanggung jawab masing-masing. Hal demikian dapat diraih melalui pembentukan budaya organisasi yang baik. Budaya akan memegang peran penting dalam mengikat individu terhadap team dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Fredrick, Post, dan Davis (1992), nilai individual dan karakter moral memainkan sebuah peran penting dalam meningkatkan kinerja etika suatu perusahaan. namun dua faktor ini tidak bersifat *mutually independent*. Tata nilai dan karakteristik individual dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai kombinasi ide, adat istiadat, tradisi, tata nilai perusahaan, dan persepsi yang membantu mendefinisikan perilaku keseharian dari tiap orang yang bekerja di perusahaan tertentu. budaya ini sendiri merupakan perwakilan dari cara seseorang melakukan sesuatu di lingkungan kerja. Deal dan Kennedy (1982) di Fredrick, Post, dan Davis (1992) mendiskusikan sejumlah faktor terkait terhadap budaya perusahaan, sebagai berikut:

Each firm has a culture...and this (culture) has a profound effect on the whole organization; Culture affects all the practicalities concerning who is promoted and what decisions are made, what clothes the employees will wear, and the sports they will play...When [new recruits] choose a particular company, often they choose a way of life. Culture can form their ideas in a profound, yet subconscious manner. Culture can turn them into hardworking or lazy employees, no strict or friendly managers, into team players or individual. After they had been working on the job for a number of years, they may find themselves in a good position

because of a culture of which they are unaware.

Mendiagnosa dan Memahami Budaya Perusahaan

Sebuah perusahaan dengan budayanya yang kuat mempunyai:

1. Para pekerja berbagi rasa yang sama dengan memandang faktor yang membentuk perilaku yang baik bagi mereka; dan mereka merasa bangga untuk dapat menyediakan produk kepada konsumen lebih cepat dibandingkan pesaing mereka.
2. Mereka menggunakan metode yang sama untuk melaksanakan tugas, terbentuknya hubungan kedekatan antar personal, dan mereka selalu sadar akan kebutuhan dan keinginan, serta permintaan konsumen.
3. Simbol juga merupakan tanda lambing pencerminan dari budaya: kantor yang terbuka luas tanpa sekat, dan ketiadaan tempat parkir khusus bagi para manajer menandakan budaya keterbukaan.

Perusahaan lainnya dapat mempunyai budaya perusahaan yang berbeda, sebagai contoh:

1. Hubungan antar personal terjalin secara ketat dan sangat formal sekali
2. Kompetisi internal antar karyawan yang intensif
3. Perbedaan status yang terlihat menyolok

Cara lain yang dipakai untuk mendiagnosa keberadaan budaya yang baik di perusahaan dilakukan melalui kisah para pekerja yang menceritakan keadaan perusahaan mereka dan manajemennya, bentuk rapat kerja yang mereka lakukan, pertemuan-pertemuan informal yang terjadi di luar kantor, perayaan resmi semacam perayaan pemberian penghargaan bagi karyawan terbaik dan forum pembentukan ide-ide. Peters dan Waterman (1982 : 282) menegaskan bahwa sebuah perusahaan yang baik "*is a collector and distributor of*

stories, legends, and myths that support their principles.” Kisah-kisah tentang perusahaan menyediakan informasi yang penting akan keberadaan dari budaya perusahaan.

Konsep tentang budaya perusahaan dihubungkan dengan kenyataan bahwa sebuah perusahaan merupakan organisasi sosial serta ekonomi, dan hal yang demikian menandakan tujuan yang saling bertentangan. Kilman dan Saxton (1983) (di Rowe dan Boulagrides, 1992) mengembangkan sebuah model budaya organisasi yang berlandaskan atas jenjang budaya. Mereka mengidentifikasi empat tipe dari budaya, budaya yang berjangka pendek, berjangka panjang, berorientasi pada sisi teknikal dan berorientasi pada sisi manusia. Boulagrides (1992) juga mengidentifikasi empat tipe budaya berdasarkan atas *effectiveness*. Pendekatan mereka didasarkan atas *competing values* yang menentukan ketepatan, dan memasukkan informasi tentang manajemen, kepemimpinan, dan budaya perusahaan.

Budaya perusahaan dapat digambarkan dengan menggunakan sebuah pendekatan struktural/ fungsional (Martin dan Powers, 1983), sebagai berikut:

1. Budaya menyediakan suatu interpretasi dari sejarah organisasi yang dapat digunakan oleh para anggotanya untuk menganalisa harapan-harapan mereka atas perilaku masa depan.
2. Budaya dapat mempengaruhi ketaatan terhadap tatanilai perusahaan atau filosofi manajemen, sehingga karyawan merasa mereka bekerja untuk sesuatu yang mereka percayai.
3. Budaya dapat menyediakan mekanisme bagi pengawasan organisasi yang secara formal menerima atau melarang beberapa perilaku.
4. Beberapa tipe budaya perusahaan dapat dihubungkan dengan peraih produktivitas yang lebih tinggi dan profitabilitas yang lebih besar.

Hubungan Antara Nilai-nilai Individu dan Budaya Perusahaan

Table 1 menunjukkan hubungan paralel antara tata nilai yang dianut individu yang terkait dengan kinerja, penampilan mereka dengan budaya perusahaan. Sebuah perusahaan akan mengkombinasikan tindakan individu dan perilaku organisasi untuk meraih kinerja yang diinginkan.

Tabel 1
Perbandingan Antara Nilai-nilai Individu dan Budaya Perusahaan

Nilai-nilai Individu	Budaya Perusahaan
Nilai (Kebutuhan) (Kepercayaan)	Budaya (Nilai) (Norma)
Tindakan (Individu)	Perilaku (Karyawan)
Hasil (Outcome)	Hasil (Kinerja)

Hubungan antara budaya dan nilai sebagaimana yang diterangkan oleh Sathe (1983), mendukung hubungan paralel ini: “Budaya mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku organisasi karena kepercayaan umum dan nilai membentuk asumsi dasar dan preferensi yang memandu perilaku ini.” Sathe juga mengidentifikasi tiga faktor yang menerangkan beberapa cara yang berbeda budaya mempengaruhi perilaku. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Semakin besar jumlah *common beliefs* dan nilai-nilai pada sebuah kebudayaan, semakin kuat pengaruh dari kebudayaan tersebut terhadap perilaku karena akan terdapat lebih banyak lagi asumsi-asumsi dasar untuk memandu perilaku.
2. Semakin lebih tersebar *common beliefs* dan nilai-nilai pada sebuah kebudayaan, akan semakin lebih besar pengaruhnya terhadap perilaku karena akan bertambah banyak orang yang akan dipandu oleh budaya ini.

3. Semakin dimengerti keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai pada sebuah budaya, akan lebih besar pengaruhnya terhadap perilaku karena relevansi dari keyakinan dan nilai-nilai dapat dijadikan panduan kala terjadi konflik antar anggota organisasi.

Walaupun budaya perusahaan berhubungan dengan faktor nyata dan tidak nyata di organisasi, budaya juga merefleksikan nilai-nilai bersama dari para individu di organisasi. Nilai bersama yang dianut ini akan menentukan sampai tahap apa individu akan terikat untuk meraih tujuan dari organisasi dan memfokuskan terhadap tujuan akhir serta objectives yang dibutuhkan untuk menghadapi kompetisi.

Bukanlah hal yang mudah untuk memisahkan antara tujuan akhir perindividu dari tujuan akhir organisasi. Richards (1974) merupakan salah seorang peneliti yang menemukan tujuan akhir yang sama untuk seluruh organisasi. Pada beberapa kasus merupakan hal yang sulit untuk mendefinisikan hubungan antara konsep-konsep yang terkait dengan nilai-nilai personal dan konsep-konsep yang berhubungan dengan tujuan akhir organisasi. England (1967) menyatakan bahwa sejumlah peneliti yang telah membedakan antara nilai-nilai personal dan tujuan akhir dari organisasi menemukan konsistensi antara dua dari tiga tujuan akhir organisasi: efisiensi organisasi dan memaksimalkan profit.

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan

Budaya perusahaan dapat mempengaruhi sikap dari para karyawannya terhadap konsumen, supplier, bahkan terhadap satu sama lainnya. Seringnya norma-norma budaya perusahaan diuraikan secara terinci oleh pembentuk awalnya dan hal tersebut kemudian menjadi sebuah ideologi. Karena budaya perusahaan memasuki seluruh unit di perusahaan, maka akan merupakan hal

yang sangat sulit untuk membuat perubahan terhadap budaya tersebut.

Budaya perusahaan sering menentukan kemampuan untuk berubah atau beradaptasi terhadap kondisi-kondisi baru. Semenjak kemampuan untuk berubah merupakan hal yang terpenting untuk bertahan hidup, perusahaan yang tidak mampu melakukan perubahan untuk mengadaptasi perubahan lingkungan akan gagal mempertahankan bisnisnya di pasar. Sering keinginan mempertahankan stabilitas menjadi penghalang utama untuk melakukan perubahan sebagai respon terhadap perubahan lingkungan. Peter dan Waterman (1982) mengidentifikasi delapan atribut yang memberikan karakter *leading firms*, yaitu:

1. Perusahaan cenderung terhadap tindakan.
2. Perusahaan dekat dengan dan mengerti akan para konsumennya.
3. Perusahaan memberikan otonomi dan mendukung semangat wirausaha.
4. Perusahaan menyadari bahwa produktivitas merupakan *people-based* manajemen.
5. Perusahaan meningkatkan semangat kerja dengan mempromosikan nilai pekerjaan.
6. Perusahaan menyatukan seluruh divisinya.
7. Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang sederhana dan para staf yang berdedikasi tinggi.
8. Perusahaan berhati-hati dalam melaksanakan kontrol motivasi, tidak melakukan kontrol yang sangat ketat.

Sebuah perusahaan yang ingin mempunyai komitmen terhadap karyawannya perlu mempertimbangkan delapan atribut tersebut. Sering di perusahaan-perusahaan unggulan *beliefs* sangatlah kuat dan disadari oleh seluruh karyawan. Dari level manajemen paling atas sampai bawah, tidak ada yang takut untuk turun tangan bekerja keras. Semua saling mempercayai dan menghormati satu sama lainnya. Seluruh orang di perusahaan merasa mereka merupakan bagian yang tidak terpisahkan

dari sebuah perusahaan unggulan. Executive dipandu oleh contoh nyata bukan perintah. Untuk sebuah perusahaan yang ingin sukses, keyakinan yang kuat penting untuk memandu pembuatan kebijakan, untuk membantu pembentukan rasa bangga terhadap perusahaan, untuk menyediakan servis yang lebih baik bagi pelanggan, dan untuk menemukan cara yang terbaik untuk melaksanakan tugas (Thompson dan Strickland 1990). Ketika individu merasa aman dan dihormati, mereka yakin dan percaya bahwa sistem yang berlaku adalah sebuah sistem yang adil. Hal ini akan mendorong loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Dan hal ini membantu sejumlah besar pencapaian tujuan akhir dari organisasi.

Di Citibank, fokus terhadap pelayanan pelanggan merupakan *guideline*. Pelanggan dipandang secara positif oleh perusahaan karena pelanggan mengetahui bahwa mereka dapat mempercayai dan bergantung pada Citibank kala masalah keuangan timbul. Citibank mempunyai moto "*The city never sleeps, Citibank your personal banking*" dan mereka selalu mempromosikan perusahaannya melalui penekanan kalimat "*never sleeps*" dan "*personal banking*"-nya. Hal ini menciptakan loyalitas konsumen terhadap kualitas pelayanan pribadi 24 jam Citibank dan biaya menjadi faktor kedua.

Berada di atas sering merupakan hasil dari keinginan untuk menjadi pekerja yang terbaik, menghasilkan produk terbaik, atau kualitas terbaik. Konsumen menunjukkan rasa hormat yang mendalam dan loyalitas terhadap produk berkualitas tinggi karena dalam jangka panjang produk ini merupakan produk yang paling ekonomis. Cara pandang demikian ini merupakan budaya perusahaan yang positif yang dapat menciptakan kondisi dimana para karyawan akan berusaha keras untuk selalu meningkatkan dan memperbaiki kualitas dan nilai perusahaan.

Kisah dari SONY berbeda. Kunci terhadap sukses perusahaan adalah 'keyakinan.' Tata nilai dan keyakinan seperti ini

menghasilkan rasa penghormatan yang tinggi terhadap individu. Perusahaan menghormati konsumen, yang ditunjukkan oleh keterbukaan dan kesetaraan perusahaan pada seluruh hubungan personal, dan tekad kearah misi dari organisasi. Menurut Ouchi (1981), sukses dari sebuah perusahaan terletak pada kelompok inti manajemen perusahaan, seluruh anggota perusahaan yang mempunyai keseragaman visi bisnis, mempunyai sebuah komitmen jangka panjang yang sama, dan budaya manajerial umum yang sama. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang dilandasi oleh faktor-faktor objektifitas, kualitas personal, dan prestasi kerja untuk perusahaan. Sehingga rasa saling hormat dan saling percaya satu sama lainnya terbentuk.

Peran Dari Manajemen Puncak

Teori yang menyatakan bahwa sebuah budaya yang kuat dapat mempengaruhi kinerja superior perusahaan tidak didukung oleh hasil temuan dari penelitian Kotter dan Heskett (1992). Studi yang mereka lakukan melibatkan hampir 200 perusahaan di AS. Sebuah perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat, manajer cenderung untuk terikat sepenuhnya pada tujuan yang seragam dan *be coordinated*. Kesatuan, motivasi, organisasi, dan kontrol dapat mendorong kinerja, namun hanya jika tindakan akhirnya segaris dengan strategi bisnis untuk lingkungan tertentu dimana perusahaan beroperasi. Kinerja tidak akan meningkat jika perilaku umum dan metode yang dipakai dalam berbisnis tidak sesuai dengan pasar permintaan untuk produk dan servis perusahaan, dengan kebutuhan pasar uang, dan dengan kebutuhan pasar kerja. Sebuah budaya yang kuat dimana dalam prakteknya tidak sesuai dengan karakteristik dan konteks dari perusahaan akan cenderung menjadikan para karyawan yang pintar dan berbakat berperilaku yang merusak dan tidak produktif. Sedikit demi sedikit hal ini dapat merusak kemampuan perusahaan untuk

bertahan hidup dan tumbuh. Peran dari manajemen puncak adalah menentukan serangkaian faktor penentu hal ini dan mencegah hal yang demikian terjadi.

Manajemen puncak yang akar budayanya merupakan budaya bangsa Indonesia atau sub budaya dari suku bangsa Indonesia akan dapat mempengaruhi aplikasi dan pembentukan dari sistem budaya di perusahaan. Suku bangsa dengan budaya etos kerja dan bisnis yang tinggi cenderung akan membentuk perilaku dari para karyawan untuk meraih produktivitas yang tinggi dan berkualitas. Budaya yang tidak mendukung pembentukan sistem yang baik cenderung akan menghambat kemajuan. Konsep-konsep kebudayaan organisasi tidak diformulasikan dalam bentuk yang resmi, namun merupakan bentuk praktek keseharian manajemen yang pada akhirnya akan menjadi hal yang diharapkan oleh masyarakat. Publik mengharapkan terbentuknya suatu budaya perusahaan yang kondusif bagi pembentukan sistem bisnis yang adil dan baik. Sebuah konsep seperti *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tutwuri handayani* yang dinyatakan oleh Ki Hadjar Dewantoro mempunyai relevansi yang tinggi untuk dimasukkan dalam budaya perusahaan.

Pengaturan Budaya Perusahaan

Merubah budaya perusahaan bukanlah tugas yang mudah. Namun memahami budaya suatu perusahaan sangat berguna tidak hanya untuk tujuan diagnostik semata, namun juga penting bagi manajemen. Para praktisi manajemen mengingat akan pengalaman dari Donald Petersen yang memutuskan untuk berhenti dari Ford Motor Company karena dia tidak menyukai budaya yang terdapat di perusahaan tersebut. Kemudian dia kembali ke Ford Motor Company dan membuat serangkaian perubahan terhadap budaya perusahaan yang ada. Perubahan budaya perusahaan tersebut merupakan kunci utama untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan

kualitas perusahaan, meningkatkan nilai perusahaan serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Manajemen puncak dapat menggunakan tiga pendekatan untuk mengatur budaya:

1. Pertama, para pemimpin perusahaan harus mendukung ide-ide dan pandangan-pandangan yang baik bagi perusahaan guna memberikan inspirasi bagi seluruh anggota perusahaan.
2. Kedua, mereka harus memusatkan perhatian pada hubungan keseharian, seperti sering berkomunikasi, secara aktif terlibat dan terlihat secara aktif terlibat di seluruh seksi di perusahaan, dan menyediakan contoh-contoh nyata serta panutan yang baik (Peters dan Waterman, 1982).
3. Ketiga, mereka harus memperhatikan siapa yang dipekerjakan dan siapa yang dipromosikan, dan bagaimana rekrutmen yang baru diintegrasikan ke dalam organisasi. Nilai dari kepemimpinan perusahaan dapat dikomunikasikan pada karyawan baru ketika mereka memulai karirnya di perusahaan (Uttal, 1983).

Kesimpulan dan Implikasi

Konsep budaya perusahaan yang diambil dari dunia barat tidak sepenuhnya tepat bagi lingkungan bisnis di Indonesia. Namun teori-teori yang ada tidak dapat diabaikan begitu saja. Untuk bangsa yang majemuk seperti Indonesia, beberapa konsep memerlukan perhatian yang mendalam kala hendak diaplikasikan. Terdapat beberapa keuntungan dan kerugian dari mengaplikasikan konsep budaya perusahaan ala barat. Dengan keberagaman tata nilai, sistem religi, sistem sosial, dan yang lainnya, maka perilaku bisnis yang dilandasi oleh nilai-nilai agama dan budaya ketimuran merupakan pokok perhatian utama jika perusahaan hendak membentuk dan merubah budaya perusahaan.

Daftar Pustaka

- Deal, T. E. dan A. A. Kennedy., 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley
- England, G. W., 1967, Personal Value Systems of American Managers, *Academy of Management Journal*, No. 10
- Frederick, W. C., J. E. Post, dan K. Davis., 1992, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. 7th edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Gross, B. M., 1968, *Organizations and Their Managing*. New York: Free Press
- Harrison, E. F., 1987, *The Managerial Decision Making Process*. Boston, MA: Houghton-Mifflin
- Kilman, R. H. dan M. J. Saxton., 1983, *Kilman-Saxton Culture Gap Survey*. Pittsburg, PA: Organizational Design Consultants, Inc.
- Kotter, J. P. dan J. L. Heskett., 1992, *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press
- Martin J. dan M. Powers (1983), Truth or Corporate Propaganda: The Value of a Good War Story, *di L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan dan T. C. Dandridge* (eds), *Organizational Symbolism*, No. 1. JAI Press
- Ouchi, W. G., 1981, *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Peters, T. dan R. Waterman., 1982, *In Search of Excellence*. New York: Warner Books
- Richards, M. D., 1978, *Organizational Goal Structures*. St. Paul, MN: West Publishing Company
- Rowe, A. J. dan J. D. Boulagrides., 1992, *Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions*. New York: Macmillan Publishing Company
- Sathe, V., 1983, Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action, *Organizational Dynamics*, American Management Association (Autumn)
- Sathe, V., 1985, *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, III.: Richard D. Irwin
- Thompson A. A. dan A. J. Strickland., 1990, *Strategic Management*. Homewood, III: BPI-Irwin
- Uttal, B., 1983, The Corporate Culture Vultures, *Fortune*, October 17: 66-72